



## Markkinoinnin ja strategian merkitys uudelle ravintolalle: Case Kita no Sushi

Jarno Räisänen

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjoh-  
don koulutusohjelma  
2013



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon  
koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Jarno Räisänen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009
<b>Raportin nimi</b> Markkinoinnin ja strategian merkitys uudelle ravintolalle: Case Kita no Sushi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 31 + 12
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Juuso Kokko	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää japanilainen ravintolayritys Rovaniemelle. Työllä ei ole toimeksiantajaa, mutta työn motivaatiolähteenä toimii tekijän oma mielenkiinto yrityksen perustamista kohtaan. Rovaniemellä ei ole tällä hetkellä pelkästään japanilaiseen ruokakulttuuriin suuntautunutta ravintolaa, jolloin mahdollisuus markkinarakoon löytyy. Opinnäytetyö aloitettiin elokuussa vuoden 2012 aikana.</p> <p>Tietoperusta aiheiksi on valittu markkinointi ja strateginen suunnittelu. Markkinoinnin luku avataan markkinoinnin erilaisilla käsitteillä. Määritteiden avaamisen jälkeen keskitytään markkinoinnin ensiaskelien paikannukseen yrityksen kohdalla. Käytännössä avataan markkinointisuunnitelmaa sekä miten yritys pystyy hyödyntää sitä tulevaisuudessa. Markkinointisuunnitelman lisäksi aluvuossa käydään läpi sosiaalisen median tärkeyttä uudelle aloittavalle yritykselle. Strategia-luvun kohdalla selvitetään yrityksen informaatiokulkua ja keinoja yrityksen strategiseen suunnitteluun.</p> <p>Produktin valmistuksen avuksi on valittu Alexander Osterwalderin The Business Model Canvas – mallia. Mallin tarkoituksena on tuoda uutta näkökulmaa perinteisiin liiketoimintasuunnitelmiin ja yksinkertaistaa liikeideoiden toteutuksia. Prosessikuvausajan aikana käydään läpi opinnäytetyön kulku kronologisessa järjestyksessä käyttäen tietoperustaa apuna.</p> <p>Osterwalderin mallin vaikeudesta ravintolayrityksen perustamisesta huolimatta oppiminen oli erittäin laajaa. Markkinointitietouden lisääminen sosiaalisen median kohdalla ja tiedon kerääminen strategiaa varten olivat suurimmat oppimisalueet opinnäytetyön kannalta.</p> <p>Yrittäjyydestä luopumisesta huolimatta, liikeidea on toteuttavissa. Alustavana liikeideana Kita no Sushi on erinomainen, mutta se vaatii edelleen tärkeimmät kannattavuuslaskelmat. Toisin sanoen liikeidea tulisi viedä pidemmälle ja saada toinen keittäöpuolelle suuntautunut omistaja, jotta yritys saataisiin toimimaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Yrittäjyys, liikeideat, markkinointi, strategia	

Hospitality Management

<b>Authors</b> Jarno Räisänen	<b>Group or year of entry</b> 2009
<b>The title of thesis</b> The importance of marketing and strategy for a new restaurant: Case Kita no Sushi	<b>Number of pages and appendices</b> 31+ 12
<b>Supervisor(s)</b> Juuso Kokko	
<p>The object of this bachelor's thesis is to theoretically establish a Japanese restaurant to the city of Rovaniemi. The thesis doesn't have client for the business idea. However the motivation comes from the founder's own motivation for this business idea. At the moment, there isn't any Japanese cuisine orientated restaurant in Rovaniemi. Still, there's a great demand for this kind of restaurant in there.</p> <p>The theoretical part of the thesis is compiled from marketing and making of the strategy for companies. The chapter begins with opening the marketing definition. Afterwards, the chapter continues to define the essential parts for company's marketing. Basically the meaning of the chapter is to open up the concept of marketing plan. In the subchapter, the importance of the social media to the business will be clarified. The strategy chapter's intention is to make business understand the affection of information during the formation of the strategy.</p> <p>Alexander Osterwalder's The Business Model Canvas has been chosen to aid the business plan. The meaning of the model is to bring new aspect to the traditional business models and to simplify the creation of business The creation of the product will be clarified in a chronological order.</p> <p>Even though using the Canvas model was quite difficult for a restaurant business, learning during the processes was enormous. Especially using social media as a way of marketing increased hugely during the thesis. Also gathering essential information from different sources improved after this project.</p> <p>Despite forfeiting from entrepreneurship, the maker of this thesis thinks the business idea is fundable. But, to make the business idea profitable it would definitely need another founder who's specialized to the kitchen side. Calculations for the cost-effectiveness is also needed before putting this business idea to the business world.</p>	
<b>Key words</b> Entrepreneurship, business ideas, marketing, strategy	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Tavoite ja aiheen rajausta.....	1
2 Markkinointi ja sen merkitys yritykselle .....	3
2.1 Markkinoinnin ensiaskeleet yritykselle .....	4
2.2 Sosiaalisen media yhdistää yrityksen ja asiakkaat .....	6
3 Pienyrityksen strateginen suunnittelu .....	9
3.1 Tieto strategian suunnittelussa.....	10
4 Osterwalder-malli opinnäytetyöprosessin toteutuksessa.....	14
4.1 Opinnäytetyöprosessi.....	15
4.2 Liiketoiminnan järjestäytyminen .....	16
4.3 The Business Model Canvas .....	17
4.3.1 Arvo.....	18
4.3.2 Tehokkuus .....	20
4.4 Ravintolayrityksen perustietojen päätökset.....	21
4.5 Markkinointi yrityksen tukena .....	22
4.6 Strategian luominen .....	23
5 Pohdinnat .....	26
Lähteet.....	29
Liitteet.....	32
Liite 1. Opinnäytetyön prosessikuvauksen vaiheet.....	32
Liite 2. The Business Model Canvas.....	33
Liite 3. Ravintola Kita no Sushi yrityksenä .....	34

# 1 Johdanto

Japanilaistyyppisiä ja erityisesti sushiravintoloita löytyy monesta kaupunginosasta Helsingissä. Omien havaintojen perusteella kyseisten ravintoloiden määrä on kasvussa ja asiakasmääristä päätellen kauppa käy. Vaikka kyseisten ravintoloiden omistajien juuret ovat enemmän eri puolella Aasiaa, myös muutamia suomalaisomisteisia japanilaisia ravintoloita löytyy. Esimerkiksi Suomen ensimmäinen japanilainen ravintola Tokyo perustettiin 1960-luvun lopulla suomalaisten omistajien toimesta. Syynä menestykseen on helsinkiläisten asenne juurikin sushia kohtaan ja sushiravintolan perustamisen helppous. Suomalaiset mieltävät sushin terveelliseksi ja hieman muita aasialaisia ravintolaruokia hohdokkaammaksi. He eivät koe sitä fine dining – ruoaksi, mutta ei myöskään hampurilaisten tai pizzojen tapaisiksi casual-ruoaksi. Sushiravintola on myös erittäin helppo perustaa, sillä välttämättömät keittiövarusteet ovat kylmälaitteet ja liesi. (Nupponen 2011.)

Sushin menestys ei kuitenkaan vielä ole levinnyt tarpeeksi hyvin Pohjois-Suomeen. Opinnäytetyön tekijän havaintojen perusteella uuden ravintolan ongelmana harvaan asutuilla on juuri asiakaskuntien löytäminen. Tämän takia uuden perustettavan sushiravintolan sijainniksi on valittu Rovaniemi, joka on yksi harvoista kasvavista alueista Suomessa. Uusien sukupolvien myötä sushi on kuitenkin nopeaa raivaamassa tiensä Rovaniemelle, sillä varsinkin nuorison ja nuorten aikuisten kiinnostus on nousussa. Rovaniemellä on tähän mennessä toiminut yksi pelkästään japanilaiseen ruokaan panostanut ravintola. Kyseinen japanilaisomistuksessa ollut ravintola ajautui konkurssiin vuoden 2009 aikana. Sushia on kuitenkin saatavissa lounasaikaan Rovaniemen kahdesta kiinalaisesta ravintolasta. Tämä tekijän mielestä merkitsee sitä, että tilaa kilpailulle löytyy vielä.

## 1.1 Tavoite ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä mahdollisimman realistinen suunnitelma, joka antaisi tarvittavan pohjan japanilaisen ravintolan perustamiseen Rovaniemelle. Toimeksiantajaa työllä ei ole, mutta kiinnostus aiheeseen löytyy jo syvältä nuoruudesta. Kiinnostus japanilaista kulttuuria kohtaan nousi räjähdysmäisesti yläasteikäisenä ja idea japani-

laisesta ravintolasta Rovaniemelle muodostui opintojen alkuvaiheessa. Realistisen toteutettavuuden ja oman mielenkiinnon pohjalta syntyi idea opinnäytetyölle yrittäjyyteen valitun erikoissuuntautumisen kautta HAAGA-HELIAssa.

Tietoperustaan on valittu markkinoinnin ja yrityksen strategisen hallinnan näkökulmat. Markkinointiosuus aloitetaan markkinoinnin määrittelyllä, jonka jälkeen panostetaan syvemmin kilpailuedun luomiseen markkinoinnin avulla. Alaluvuissa tuodaan markkinointisuunnitelman tärkeys sekä sosiaalisen median vaikutus uudelle yritykselle esille. Strategiaosion saralla keskitytään enemmän analyysien merkitykseen strategian luomisessa. Aiheet valittiin tekijän kiinnostuksen sekä osaamisen pohjalta.

Empiirisessä osassa tutustutaan Osterwalder-liiketoimintamalliin ja seurataan kronologisesti prosessikuvauksen edistymistä. Käytännössä seurataan, kuinka uuden yrityksen tekoprosessi luonnistuu kyseisellä mallilla. Perinteisiä liiketoimintasuunnitelmia on käytetty opinnäytetöissä aivan liikaa, eikä Osterwalder-mallia ole käytetty juuri ollenkaan opinnäytetöissä. Osterwalder itse kuvaa perinteisiä liiketoimintasuunnitelmia vanhan aikaisina, eikä usko nykyisten yritysten saavan tarpeellista hyötyä niistä (Osterwalder 2012).

Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi kehitettiin lisäkysymyksiä onnistumisen mittaamiseksi. Antaako malli tarpeeksi tietoa perinteisiin liiketoimintasuunnitelmiin verrattuna ja toimiiko malli ravintolayrityksen perustamisen apuna? Onko modernilla markkinoinnilla ja varsinkin sosiaalisella mediallyä vaikutusvaltaa pienellä paikkakunnalla, kuten Rovaniemellä? Aiheista rajattiin henkilöstöhallinnollinen sekä taloudellinen näkökulma osittain pois. Strategian suunnittelu koettiin yksinkertaisesti tärkeämmäksi puoleksi uuden yrityksen kannalta. Tekijän motivaatio markkinointia kohtaan johti myös muiden osa-alueiden karsimiseen.

## 2 Markkinointi ja sen merkitys yritykselle

Markkinointi itsessään on hyvin laaja käsite, johon monella tunnetulla markkinointigurulla on omat määritelmänsä. Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esille muutaman tunnetun markkinointitietäjän näkemys markkinoinnista ja avata niitä. Määritelmien jälkeen alaluvuissa kerrotaan markkinointisuunnitelman tärkeydestä pienyritykselle sekä sosiaalisen median tärkeydestä uudelle aloittavalle yritykselle.

Arvostetut markkinoinnin professorit Kotler ja Armstrong määrittelevät markkinoinnin prosessina, jonka tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaalle ja vastaanottaa sitä takaisin heiltä. Käytännössä markkinoinnilla pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeet ja hyvien asiakassuhteiden myötä yritykset saavat arvoa takaisin (Kotler & Armstrong 2008, 4-5.) Rope (Rope 2000, 153) vastaavasti näkee markkinoinnin kilpailuedun luontina yritysmailman kilpailussa pärjäämiseksi. Markkinointi on myös yrityksen ulospäin näkyvä toiminto, jonka perusteella asiakkaat luovat mielikuvan itse yrityksestä. Markkinointia tarvitaan luomaan suhteita asiakkaan ja yrityksen välille. Luomalla kannattavan tarjooman eli myytävien tuotteiden kokonaisuuden, yritys voi markkinoinnin avulla tiedottaa olemassaolostaan. Tämän seurauksena yritys voi luoda myönteisen kuvan itsestään, herättää kiinnostusta sekä ostohalua tuotteita kohtaan (Bergström & Leppänen 2007, 9-10.)

Markkinoinnin tavoitteena on lisäksi saada yritys erottautumaan kilpailijoistaan. Mahdollisuus erottautumiseen löytyy muun muassa trendeistä. Trendillä tarkoitetaan pitkän aikavälin kehitystä, joista on poistettu satunnaiset tekijät, jotka saattaisivat vaikuttaa trendiin (Tilastokeskus 2006). Tunnistamalla nousevat ja vallitsevat trendit, yritys voi muokata tarjoomaa niiden mukaan. Huomattavaa on, että yrityksen on lähes mahdollonta luoda trendiä tyhjästä. Markkinoinnin ja viestinnän kautta yritys voi kuitenkin luoda kilpailuetua muokkaamalla trendistä tuotteita ja palveluita (Pulkkinen 2003, 21.)

Hyvänä esimerkkinä kaupallisesta trendistä on luomuruokien ja -juomien lisääntyminen kuluttajien ostoksissa. Monet helsinkiläiset ravintolat, mutta myös kaupat ovat lisänneet luomuvälikoiman määrää ruoka- ja juomapuolella. Kallungin (2012) mukaan luomuruoka on nostanut päätänsä suomalaisilla markkinoilla jo 1-2 vuotta sitten, mutta se ei

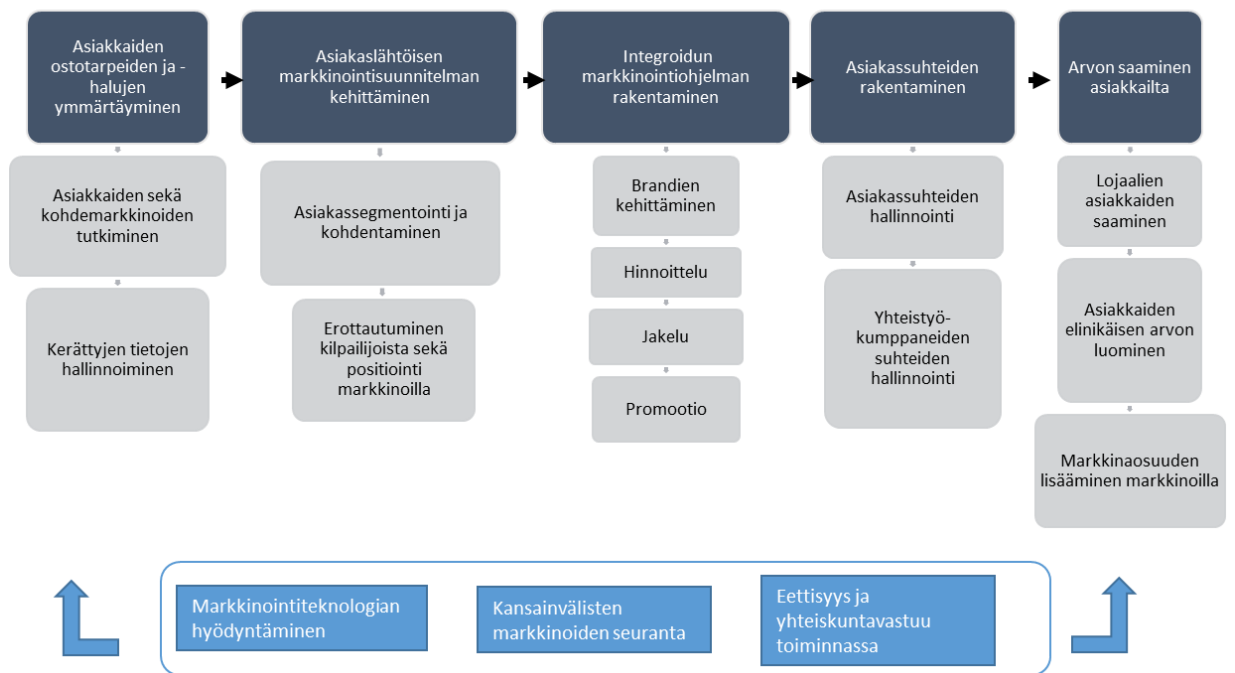
täysin ole vakiintunut ympäri Suomea. Hänen mukaan luomutuotteiden lisääineettomuus ja vastuullisuuden tunne luontoa kohtaan ovat saaneet kiinnostusta kuluttajilta. Lisäksi ammattikeittiöiden ja lounasravintoloiden kohdalla luomuruoan käytön tavoitteeksi on asetettu noin viidesosa ruoan kokonaiskäytöstä, joka kertoo hyvin kasvusta.

## **2.1 Markkinoinnin ensiaskeleet yritykselle**

Ennen markkinoinnin keinoihin perehtymistä, on hyvä selkeyttää palvelun ja tuotteen käsitteet. Palvelut ovat prosesseja, joiden kulutus ja tuottaminen tapahtuvat samanaikaisesti (Grönroos 2009, 79). Lisäksi palvelu on aineeton toiminto, mitä osapuoli pystyy tarjoamaan toiselle osapuolelle. Tuote vastaavasti on kaikkea, mitä voidaan tarjota markkinoille käytettäväksi tyydyttämään asiakkaan tarpeet (Kotler & Armstrong 2008, 218.) Ravintolan tarjooma koostuu juuri tuotteista ja palveluista. Tämän johdosta ravintolat luonnollisesti keskittyvät markkinoinnissa niiden esilletuomiseen, mutta tavat eroavat suuresti.

Käyttääkseen markkinointia hyväksi, ravintolayrityksen tulee tehdä selkeä markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelman avulla ravintolan on mahdollista systemaattisesti markkinoida itseään haluamilleen kohteille. Tärkeintä liikeideasta on selvittää onko yrityksellä mahdollisuuksia tarjota asiakkaille mitä he haluavat. Varmenteena voidaan käyttää esimerkiksi asiakaskyselyitä potentiaalisille asiakkaille ja tulosten perusteella selkeyttää omaa asemaa markkinoilla. Suunnitelman seuraavassa vaiheessa tulee selvittää mitä yritys haluaa tarjota asiakkailleen. Lähdetäänkö hakemaan tuote- vai palvelupohjaista etulyöntiasemaa ja mikä on paras metodi toteutukseen. (Mill 2007, 55.) Yrityksen markkinoinnin lähtökohtien ymmärtämiseen on valittu Armstrongin ja Kotlerin laajennettu kuvio markkinointiprosesseista. Kuviosta nähdään laajennetusti kuinka yrityksen markkinointisuunnitelmaa tulisi kehittää.





Kuvio 1. An Expanded Model of the Marketing Process (Armstrong & Gotler 2005, 29)

Kuviossa 1 nähdään virtaviivaisesti kuinka yrityksen tulisi askel askeleelta lähteä kehittämään markkinointiaan. Kuvio 1 voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen suunnitelman laatimisen kannalta. Ensimmäisen vaiheen kohdalla yrityksen tulee analysoida toimintaympäristöään eli mitä asiakkaat tarvitsevat tyydyttämään tarpeitansa. Tämän vaiheen aikana yritysten tulisi pureutua tarkemmin asiakkaiden haluihin, vaatimuksiin sekä tarpeisiin. Tutkimusten avulla yritykset pystyvät tutkimaan tarkemmin asiakkaidensa ostokäyttäytymisiä ja näin ollen myös kohdentaa paremmin markkinointiaan. Tutkimukset ovat kuitenkin turhia, elleivät yritykset hallinnoi tietoja säännöllisin väliajoin. Markkinointisuunnitelmassa tulee selkeästi olla suunnitelma yrityksen markkinoinnin aika-tiloihin ja vastuuhenkilöihin. (Kotler & Armstrong 2008, 29–30.)

Markkinointiprosessin toisessa vaiheessa valitaan markkinoinnin kohdeasiakkaat. Asiakkaiden tiedonkeräyksestä saaduista tiedoista yritykset valitsevat arvokkaan ehdotuksen, jonka tarkoituksena on täyttää jokin puoli asiakkaiden tarpeista. Kolmannessa vaiheessa vastaavasti kehitetään tarkka suunnitelma, mitä asiakkaille tarjotaan, mihin hin-

taan ja miten myydään tuotetta tai palvelua. Jos markkinointi on ollut onnistunut tapah-  
tuma yrityksen ja asiakkaan välillä, asiakas todennäköisesti tulee käyttämään yrityksen  
tarjoomaa jatkossakin ja syntyy asiakassuhteita. Asiakassuhteiden hallinta eli neljäs  
vaihe on yksi tärkeimmistä markkinointisuunnitelman osista, sillä uuden asiakkaan saa-  
minen on huomattavasti vaikeampaa vanhan ylläpitoon nähden. Onnistuneen markki-  
nointisuunnitelman tuloksena asiakas on tyytyväinen ja lojaalinen yritystä kohtaan.  
(Kotler & Armstrong 2008, 29–31.)

Markkinointisuunnitelman perusidea on selkeä, mutta kilpailuvaltin luominen on vaike-  
ampaa 2010-luvun Suomen ravintolamaailmassa. Tärkeimpiä keinoja ovat oikeiden ka-  
navien löytäminen. Ravintoloiden perinteisiä kanavia ovat olleet sanomalehdet ja omat  
sivut, mutta painopiste on kääntynyt sosiaalisen median puolelle. Tunnetuin sosiaalisen  
median väline on yhdysvaltalainen Facebook, joka on Suomen toiseksi käytetyin sivusto  
(Alexa 2013). Lisäksi pääkaupunkiseudulla monet ravintolat ovat hakeutuneet eat.fi ja  
tableonline.fi tyyli-sivustoille näkyvyyden lisäämiseksi.

## **2.2 Sosiaalisen media yhdistää yrityksen ja asiakkaat**

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan tiedon tarjoamista mahdolliselle asiakkaalle, jonka  
avulla asiakas pystyy tekemään ostopäätöksen yrityksen tuotteista. Toisin sanoen mark-  
kinointiviestinnän tavoitteena on saada asiakas ostamaan yrityksen tuotteen nykyhet-  
kessä tai tulevaisuudessa. Saadakseen markkinointiviestinnän toimimaan yrityksen täy-  
tyy varmistaa tuotteen, hinnan, kommunikoinnin asiakkaan kanssa ja paikan olevan  
kohdallaan. Kommunikaatio asiakkaan kanssa koostuu vastaavasti mainonnasta, myyn-  
ninedistämisestä, suhdemarkkinoinnista sekä myyntityöstä. Internetin myötä markki-  
noijat pystyvät kuitenkin yhdistetään helposti edellä mainittuja osa-alueita. Helpoiten  
asiaa on vauhdittanut sähköposti ja sosiaalinen media. (Hollensen 2003, 564–565.)

Sosiaalisella tai yhteisöllisellä median yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Juslén (2011,  
197) näkee sosiaalisen median internetteknologioiden avulla toteutettuna ympäristönä,  
jossa ihmiset voivat julkaista ja jakaa erilaisia sisältöjä. Yritysten kannalta tämä tarkoit-

taa tiedon jakamista kohderyhmille, joiden tarkoituksena on jakaa tietoa eteenpäin ketjumaisesti. Vanhoihin viestintätapoihin verrattuna sosiaalisessa mediassa kohderyhmät pääsevät itse omatoimisesti etsimään julkaistun sisällön omalla aikataulullaan. Näin ollen kohderyhmien tavoittaminen voi olla huomattavasti helpompaa massamediaan verrattuna. Massamedialle kohderyhmät ovat vain vastaanottajia. Näin ollen kiinnostus sosiaalisen median vuorovaikutusmahdollisuuksiin ovat kohteille houkuttavampi vaihtoehto. (Juslén 2011, 200–201.) Toisaalta yritys hyötyy vain, jos kohteet löytävät halutun sisällön ja jakavat tietoa eteenpäin.

Tärkeimmät syyt yritysten sosiaalisen median hyödyntämiseen löytyvät asiakassuhteiden luomisesta brändin kehittämisestä. Suhteiden luominen on yritykselle helpompaa vuorovaikutteisuuden ansiosta. Kommunikaatio asiakkaiden kanssa on helppoa ja asiakkaiden on helpompi lähestyä yritystä ja päinvastoin. Yrityksen kannalta myös näkyvyyden lisääminen on olennainen etu. Aktiivisen sosiaalisen markkinointistrategian kautta yritys pystyy jatkuvasti tuomaan itseään esille. Halutessa yrityksellä on mahdollisuus kuitenkin kerätä tietoja asiakkaiden perustiedoista, ostohaluista ja -käyttäytymisistä. Tietojen hyödyntäminen on yritykselle pitkä moniosainen prosessi, jolloin sosiaalisen median markkinointia pidetäänkin osana pitkän aikatahtaimen strategiaa. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että yrityksellä on mahdollisuus saada hyöty lisäksi lyhyellä aikatahtaimella. Tämä kuitenkin vaatii ehdottomasti valmiita asiakassuhteita ja yleisön mielenkiinnon saamista. (Gunelius 2011, 14–16.)

Markkinointi sosiaalisessa mediassa ei vaadi suuria investointeja, mikä on erinomaista yrityksen kannalta. Pienibudjettisten yritysten, kuten ravintoloiden kannalta tämä on äärimmäisen tärkeää. Internetin kautta tunnetuksi tulleiden yritysten suurimpana yhteisenä tekijänä ovat juuri menestystarinat sosiaalisen median kautta. Tällöin yritykset ovat onnistuneet saamaan aikaan viraali-ilmiön, jossa sosiaalisen median käyttäjät jakavat tietoa eteenpäin ilman kustannuksia. Vaikka tämä ei vaadi yritykseltä juuri ollenkaan mediabudjettia, näkyvyyden saaminen voi silti olla hankalaa yritysten suosiossa sosiaalista mediaa jatkuvasti enemmän. (Juslén 2011, 212.)

Uskottava yritys esiintyy monessa aktiivisessa sosiaalisen median ryhmässä. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen osallistumista moniin eri palveluihin, sillä kaikki palvelut

internetissä eivät ole pitkäikäisiä. Palveluehdot voivat muuttua, jolloin käyttäjät saattavat vaihtaa kilpailevalle palvelulle. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää MySpace-yhteisösivua, joka menetti lähemmälti 10 miljoonaa käyttäjää pelkästään kuukaudessa vuoden 2011 aikana. (Korpi 2010, 60–62.) Määrän lisäksi yrityksen täytyy olla jatkuvasti tavoitettavissa sosiaalisessa mediassa. Asiakkaat haluavat vastauksia sosiaalisessa mediassa aivan samalla tavalla kuin puhelimitse tai sähköpostitse. Sosiaalisessa mediassa yrityksen kaikki toiminnot näkyvät avoimesti, joten asiallisuutta kannattaa vaalia. Alkuperäisen kirjoituksen kommentointi kannattaa lukea tarkasti ja miettiä huolellisesti vastausta. Kaikki mitä yritys kirjoittaa, voi helposti kääntyä sitä vastaan. Toisaalta hyvin huolehdittu vuorovaikutteinen osallistuminen voi luoda yritykselle huomattavasti paremman imagon. (Korpi 2010, 43–45.)

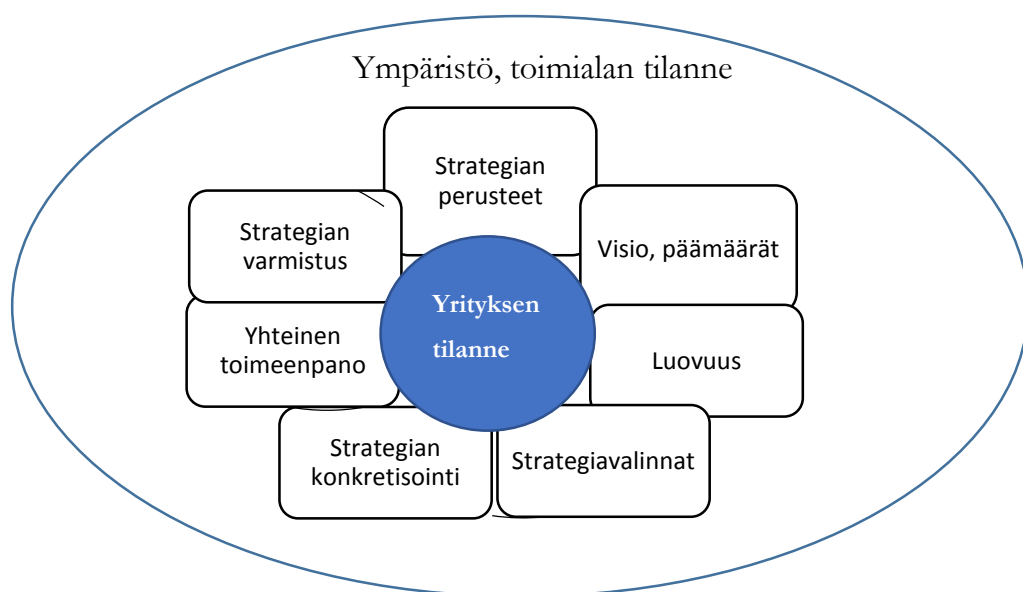
Sosiaalisen median hyödyt ylettyvät myös hakukoneoptimointiin. Hakukoneoptimoinnilla tarkoitetaan yrityksen näkyvyyttä hakukoneiden, kuten Googlen tuloksissa. Julkaisemalla ajankohtaista tietoa eri sivustoilla mahdollistaa yrityksen paremman näkyvyyden. Mitä enemmän tietoa yritys julkaisee erilaisilla yhteisösivuilla, sitä paremmin hakutulokset kohdistuvat omaan yritykseen. Parhaimmat sosiaalisen median sovellukset löytyvät kuitenkin kokeilemalla. Esimerkiksi kilpailijan käyttämät sovellukset eivät automaattisesti takaa soveltavuutta omalle yritykselle. (Korpi 2010, 57–60.)

Sosiaalinen media voidaan nähdä myös erinomaisena asiakaspalauteväylänä. Forrester Researching tutkimuksen mukaan 76 prosenttia asiakkaista lukee arvosteluita ennen ostopäätöstä. Yrityksellä tämä on mahdollisuus parantaa imagoansa olemalla avoin asiakkaitaan kohtaa. Suurin syy, miksi yritykset eivät mahdollista avointa asiakaspalautemahdollisuutta, on juuri pelko negatiivisesta palautteesta. Tutkimuksen mukaan kuitenkin lähes 80 % palautteista on positiivisia. Kritiikin avulla yritys luonnollisesti pystyy kehittämään itseään, eikä palautetta näin ollen tulisi pelätä. (Li & Bernoff 2008, 138.)

### 3 Pienyrityksen strateginen suunnittelu

Markkinoinnin tavoin strategian määritelmä on osittain vakiintunut, mutta lähestymistapoja määritelmään on monia. Esimerkiksi Kamenskyn (2004, 20–21) mielestä strategia on yrityksen tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Toisin sanoen yritys sopeutuu ympäristöön ja muokkaa sitä pitkälle aikavälille asetettujen tavoitteiden avulla. Strategian tarkoituksena on luoda perusta yritykselle perusta ja ohjenuora, jota toteuttamalla liiketoimintaa tehdään. Näsi & Aunola (2005, 13–15) vastaa- vasti näkevät strategian suunnitelmana, reviirinä, maailmankuvana sekä toimintamallina päätösten virrassa. Heidän mielestään strategia on etukäteen määritelty monivaiheinen prosessi, joka sisältää yrityksen tuotteet ja organisaatorakenteen. Lisäksi strategia on yrityksen hyvien periaatteiden systeemi, mitä käytetään yrityksen apuna päätösten- oissa.

Hakanen näkee strategian vaihtoehtojen maailmana, joista yritys konkretisoi miten toimii, mutta myös miten ei toimi tulevaisuuden aikana. Strategian muodostusvaiheessa yritys valitsee vaihtoehdoista oikean tukipilarin tulevaisuuden linjauksille. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että pitkän aikavälin päätöksiä on hyvin vaikea toteuttaa. Tärkeintä onkin analysoida useita vaihtoehtoja, eikä urautua yhden ainoan valinnan puolelle. (Hakanen 2004, 89.) Strategian prosessia on valittu kuvaamaan Hakasen strategiatyökartta, jonka avulla pyritään saamaan ravintolayrityksen kannalta oikeat tavoitteet.



Kuvio 2. Strategiatyön osa-alueet pk-yrityksessä (Hakanen 2004, 19)

Strategian luomiseksi tarvitaan luonnollisesti perusta. Kuviossa 2 on Matti Hakasen käsitys pk-yrityksen, kuten ravintolan strategian tärkeimmistä osa-alueista. Ensisijaisesti yritys tarvitsee tietoa ja ymmärrystä toimialasta. Nykyaikana avainsanana kuitenkin on analysointi ja tulkinta, sillä ns. tietoyhteiskunnassa tietoa voi olla liikaakin. Strategia vaatii toimiakseen myös päämäärän, jotta tiedetään mitä halutaan. Menestyksen kannalta tarvitaan kuitenkin innovatiivisuutta ja luovuutta kilpailijoista erottautumiseen. Strategiavalinnoilla vastaavasti haetaan oikeiden valintojen tekemistä yrityksen osaamisen kannalta. Konkretisointi tuo strategian käytäntöön operatiiviseen toimintaan. Strategian suurin ongelma on yleisesti toteutusvaiheessa, jolloin toteutus ei välttämättä vastaakaan haettua tarkoitusta. Avuksi voidaan hakea jatkuvaa viestintää ja erityisesti henkilökunnan palkitsemista strategian sitoutumiseen. Halutut tulokset saadaan jatkuvalla mittauksella sekä johdon että henkilökunnan yhteisymmärryksen saamisella. (Hakanen 2004, 20–23.)

### **3.1 Tieto strategian suunnittelussa**

Aloittava ravintolayritys tarvitsee ensimmäisenä liiketoiminnan strategiassa tietoa. Tieto on yksi aineeton avainresurssi, minkä avulla yritys voi menestyä. Hankkimalla ajankohtaista tietoa ja käyttämällä sitä liiketoimintaan, yritys mahdollistaa kilpailukykyensä markkinoilla. Käytännössä yrityksen tarvitsee päivittää tietoansa jatkuvasti pysyäkseen kehityksen perässä kilpailukykyisenä. Ilman todenmukaista tietoa yrityksen äärimmäisen hankalaa toteuttaa strategiaa sekä saada riittävää ymmärrystä tulevaisuuden hallinnasta. (Hakanen 2004, 27.)

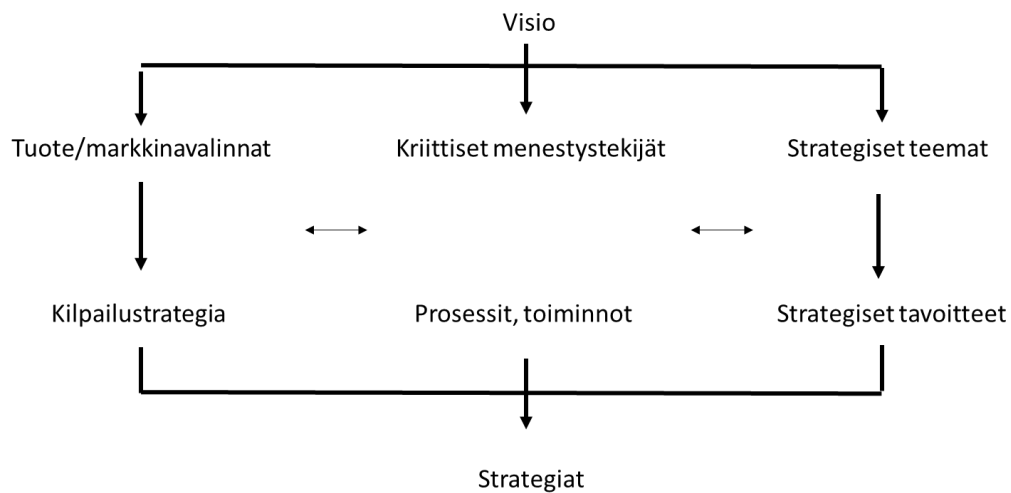
Ravintolayrityksen kannalta tiedon etsiminen kannattaa aloittaa asiakkaista, yrityksen osaamisesta ja toimialan kilpailutilanteesta. Asiakkaiden kohdalla tämä tarkoittaa heidän tarpeiden etsimistä ja odotusten kehittymistä tulevaisuuden aikana. Yrityksen kohdalla analysoidaan omat voimavarat sekä heikkoudet. Näiden tietojen avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa. Kolmanneksi yritys tarvitsee analyysia kilpailuympäristöstä. Eli millä kilpailukeinoilla pärjätään, miten kilpailuympäristö muuttuu ja miltä alan tulevaisuus näyttää. (Hakanen 2004, 29.) Helppona esimerkkityökaluna voidaan käyttää muun

muassa SWOT- analyysiä, missä pystytään käyttämällä vahvuudet, heikkoudet, uhat sekä mahdollisuudet yhdessä kaaviossa.

Suomen ravintola-alalla on ylitarjontaa ravintoloiden suhteen kaupungista riippumatta. Erottautuminen on koettu olevan hyvinkin vaikeaa ravintola-alalla. Kilpailijoista erottautumisen rajana kuitenkin on vain mielikuvitus. Trendit ovat yksi keino erottautua, ainakin hetkeksi. Ongelmana pidetään yleisesti trendien arvaamattomuutta, sekä ihmisten asenteiden suhtautumista niitä kohtaan. Varmempi tapa on kartoittaa tarkkaa tietoa asiakkaiden mieltymyksistä tutkimusten avulla. Asiakastiedot luovat suhteellisen käsityksen asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, jolloin strategiaa voidaan kohdistaa paremmin operatiiviselle puolelle. (Pulkkinen 2003, 19–21.)

Opinnäytetyön tekijän kokemuksesta voidaan sanoa lähes jokaisen työelämässä olevan tietävän vähintään yhden konkurssiin joutuneen ravintolan omalla paikkakunnallaan. Kuulopuheen perusteella monet henkilöt tietävät ainakin yhden tutun, joka on tietoinen konkurssiin menneestä ravintolasta. Konkurssiin ajautuminen on liian monen vaihteluihin huonosti varautuneen ravintolan kohtalo. Mykkäsen (2013) uutisen mukaan ravintola-alan konkurssit ovat lisääntyneet 18 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRan mukaan palvelujen kysyntä on selkeässä laskussa ja kustannukset nousussa jopa 8 prosenttia. Lisäksi Suomen hallituksen suunnittelema edustuskulujen verovähennyksen poistaminen ja alkoholiveron korotuksen koetaan lisäävän lisää painetta ravintoloille. (Mykkänen 2013.)

Jatkuvasti vaihtuvaa toimialatilannetta tulee seurata, ja käyttää resursseja siihen. Alusta asti huolellisesti tehdyn strategian avulla on tulevaisuudessa paremmat mahdollisuudet selvittää taloudellisista ongelmista. Strategian valintaprosessia on valittu kuvaamaan Hakasen kuvio, jonka avulla yritysکوhtainen strategia määritellään.



Kuvio 3. Strategiset valinnat (Hakanen 2004, 90)

Kuviossa 3 kuvataan strategian luomista kolmen vaiheen avulla. Vaiheet jaetaan strategian teemoihin ja tavoitteisiin, kilpailuympäristöön sekä prosesseihin. Yrityksen strateginen suunnittelu lähtee kuitenkin vision suunnittelusta, jonka tarkoituksena on antaa yritykselle suunta ja sisältö muuttuvassa yritysmaailmassa (Hakanen 2004, 61). Strategian teemoilla ja tavoitteella tarkoitetaan päälinjauksia, mihin yrityksellä on tarkoitus painottaa lähitulevaisuuden aikana. Strategian tavoitteilla vastaavasti tarkoitetaan välitavoitteita, joita käytetään yrityksen vision saavuttamiseen. (Hakanen 2004, 90.)

Strategian luomisen toisessa osiossa keskitytään kilpailuympäristön valintoihin. Mitkä ovat halutut asiakasryhmät, missä markkinointisegmenteissä yritys haluaa kilpailla sekä mitkä ovat myytävät tuotteet ja palvelut? Kilpailuympäristön valintojen aikana yrityksen tulee hahmottaa omat voimavarat ja heikkoudet. Hahmottelun aikana tulee olla avoin vaihtoehtojen suhteen, sillä näiden valintojen aikana oikeaa vastausta ei välttämättä ole. Yrityksen tulee myös päättää haluavatko he strategisesti lähteä tehostaan, kehittämään vai kohdentamaan tuotteita tai palveluitaan. (Hakanen 2004, 95–98.)

Viimeisen vaiheen eli prosessien kohdalla etsitään strategian kannalta tärkeimmät menestystekijät sekä tavat niiden saavuttamiseen. Suurin ongelma yrityksellä juuri onkin strategiasuunnittelun sekä operatiivisen puolen kohtaaminen. Yrityksellä voi olla laajat strategiat tulevaisuuden kannalta, mutta käytännön puoli ei kohtaa suunniteltuja tavoitteita.



teita. (Hakanen 2004, 115.) Pienen yrityksen, kuten yksityisen ravintolan kannalta strategiat ovat yleisesti epämääräisiä. Pienyrityksen kannalta rajallisempi strategiasuunnittelu voi myös toimia. Esimerkiksi Suomessa toimi monia mikroyrityksiä, jotka ovat menestyneet pelkän hyvin rajatun vision avulla. Menestystekijöinä toimivat hyvin toimiva viestintä, sekä nopea reagointi ongelmatilanteisiin voivat strategisesti olla riittäviä mikroyrityksille. (Hakanen 2004, 91.)

Strategia on pitkántähtäimen suunnitelma, johon voidaan vaikuttaa strategisella johtamisella. Vaikka strateginen johtaminen mielletään enimmäkseen suurten yhtiöiden ja konsernien tavoiksi hoitaa yrityksen asioita. Strategista johtamista tapahtuu kuitenkin luonnollisesti myös pienissä yrityksissä, kuten yksityisissä ravintoloissa. Useimmiten strategioita ei ole kirjattu ylös, eikä voimavaroja välttämättä jää ollenkaan tulevaisuuden miettimiseen. Tässä vaiheessa pk-yritykset, kuten ravintolat voidaan jakaa menestyjiin ja häviäjiin johtamisen puolesta. Suomessa häviäjiä ovat yleisesti olleet yritykset, joilla ei ole strategista pohjaa eikä myös näin järkevää johtamista. Voittajia taas ovat olleet enimmäkseen perheyrietykset, jotka johtavat yritystä sekä ovat osakkaita. Yhtenä syynä perheyrietysten menestykseen onkin juuri lähivaikuttainen johtaminen, jonka perustana on tarkoin suunniteltu strategia. (Näsi & Aunola 2005, 38.)

## 4 Osterwalder-malli opinnäytetyöprosessin toteutuksessa

Tämä luku keskittyy opinnäytetyöprosessikuvaukseen, joka sisältää uuden aloittavan ravintolayrityksen vaiheet. Apuna käytetään tohtori Alexander Osterwalderin suunnittelemaan The Business Model Canvas -mallia, sekä perehdytään sen käyttöön uuden ravintolayrityksen perustamisessa. Vaiheet löytyvät tarkemmin liitteenä (Liite 1). Luvussa kerrotaan myös opinnäytetyön tavoite, ilmenneet ongelmat sekä mallin hyvät ja huonot puolet. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu markkinoinnin sekä strategian merkityksestä uudelle yritykselle ja ne ovat vahvasti kytköksissä liiketoimintamallin suunnittelun kanssa. Strateginen johtaminen valittiin tukemaan markkinointia. Koska kyseessä tulee olemaan täysin uusi japanilainen ravintola, tärkein osa on saada tavoitteet kohdilleen heti alusta asti. Liiketoimintasuunnitelmia on tehty useita opinnäytetöinä, mutta harvoilla niistä on enää uutta annettavaa. Oman yrityksen perustaminen Osterwalder -mallin avulla oli näin ollen parempi vaihtoehto myös oman motivaation kannalta.

Japanilainen ravintola periaatteellisena ideana oli kiinnostava jo yläasteikäisenä. Tässä vaiheessa kuitenkin minkäänlaista tietoa eikä taitoa yrittäjyyteen ei tietenkään ollut. Konkreettinen idea opinnäytetyölle lähti korkeakouluopintojen toisen vuoden yrittäjyyskurssin aikana. Kurssin aikana kolmen hengen kurssiryhmät valitsivat aiheet ja lähtivät työstämään niitä liiketoimintasuunnitelman muodossa. Tekijän oman ryhmän kohdalla kaikki olivat samaa mieltä japanilaisen ravintolan perustamisesta. Kurssin jälkeen tekijällä jäi kuitenkin olo, ettei silloinen työ ollut riittävän huolellisesti valmistettu. Idea japanilaisesta ravintolasta jäi syvästi mieleen, ja halukkuus käyttöön opinnäytetyön aiheena syntyi hiipien.

Suurimpana kysymyksenä voidaan pitää Osterwalder-mallin luotettavuutta. Työn kannalta asetettiin muutama kysymys selvittämään mahdollisia ongelmia mallin käytön kanssa. Antaako malli tarpeeksi tietoa perinteisiin liiketoimintasuunnitelmiin verrattuna ja toimiiko malli ravintolayrityksen perustamisen apuna? Onko modernilla markkinoinnilla ja varsinkin sosiaalisella medialla vaikutusvaltaa pienellä paikkakunnalla, kuten Rovaniemellä? Kuinka paljon strateginen johtaminen vaikuttaa uuteen pienikokoiseen ravintolayritykseen?

## 4.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valitsemisella ja ohjaajien yhteydenotolla syksyllä 2012. Aiheen valinta ei tullut yllätyksenä, sillä kiinnostus japanilaisen ravintolan perustamisesta oli kiinnostanut pitkään. Ravintolan perustamispaikaksi valittiin synnyinkaupunki Rovaniemi mahdollisen markkinaraon johdosta tämän tyyppiselle ravintolalle. Opinnäytetyön pääohjaajaksi pyysin HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Haagan toimipisteen lehtori Juuso Kokkoa. Hän oli varma valinta, sillä hänellä on vankka yritys- ja yrittäjäystausta sekä tietoa että taitoa yrittäjyyteen liittyvistä opinnäytetöistä. Ennen ensimmäistä tapaamista sovimme tutustumisesta aikaisempiin produktimaisiin opinnäytetöihin ja alustavan rakenteen hahmottamisesta.

Ensimmäisen tapaamisen aikana liikeidea hahmottui huomattavasti parempaan suuntaan. Ajatus Osterwalderin mallin käytöstä vaikutti erinomaiselta idealta ja lisäksi tietoperustan pääalueiksi valittiin markkinointi sekä strateginen johtaminen. Ennen joulujaksoa varovaisesti sovimme johdannon sekä tietoperustan tekemisestä. Opintojen valmistumisen ajankohdaksi hahmottelimme alun perin kevättä 2013 tässä vaiheessa. Tapaamisen jälkeen tutustuminen tietoperustaan liittyvään kirjallisuuteen sekä samantyyppisiin opinnäytetöihin alkoi.

Syksy osoittautui opinnäytetyön kannalta vaikeaksi. Kurssien määrän takia ja töiden johdosta opinnäytetyö ei käytännössä edistynyt juuri ollenkaan. Merkittävin tapahtuma loppuvuoden aikana tapahtui marraskuussa 2012, kun Alexander Osterwalder saapui Suomeen luennoimaan Business Model Innovation – teoksesta. Osallistuminen luennoille onnistui opintojen ansiosta ja Osterwalderin mietteiden kuuleminen uuden yrityksen perustamisesta oli mahdollista. Luennon jälkeen opinnäytetyö oli tauolla henkilökohtaisista syistä ja vasta heinäkuussa 2013 tietoperusta alkoi valmistumaan hitaasti, mutta varmasti. Lokakuun puolelle tultaessa varsinaisen produktin tekeminen oli mahdollista.



Kuvio 4. 5 Phases (Osterwalder & Yves 2010)

Produktin tekoprosessin apuna käytettiin Osterwalderin strategista ohjenuoraa liiketoimintamallin valmistuksessa. Kuviossa 4 nähdään tekoprosessien jakautuvan viiteen osaan, mutta tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käyttää vain kolmea ensimmäistä. Syynä kahden viimeisen osuuden karsimiseen on epävarmuus opinnäytetyön tekijän hakukuudesta lähteä yrittäjäksi vielä tässä vaiheessa. Kuvion osoittamien prosessien merkitys käydään tarkemmin läpi alalukujen puolella.

## 4.2 Liiketoiminnan järjestäytyminen

Liiketoiminnan suunnitteleminen lähti käyntiin ideoinnilla, yrityksen avaintekijöiden kartoittamisella sekä ravintolan päätehtävien ymmärtämisellä. The Business Model Canvas on tämän vaiheen suunnittelussa pääelementtinä. Mallia käytetään ikään kuin monivaiheisena kokeena, joiden vaihtoehtoista valitaan omasta mielestä parhaimmat kohdat. Esimerkkinä voidaan pitää mallin channels eli liiketoiminnan kannalta tärkeimpien kanavien kohdalla voi ilmetä monia vaihtoehtoja, jotka eivät ensimmäisellä kerralla avaudu tekijälle. Osterwalderin alkuperäisen strategian mukaan tässä vaiheessa tulisi lisäksi valita ideointiryhmä, jonka tehtävänä olisi valita oikeat suunnitelmat liiketoiminnalle. Tämän opinnäytetyön tapauksessa se ei kuitenkaan ole mahdollista tekijän tehdessä työtä yksilötyönä.

Uuden ravintolan perusideat ovat olleet käytännössä koossa jo ennen produktin empiristä osuutta. Tärkeintä tässä vaiheessa oli näin ollen tavoitteiden kehittäminen. Alusta asti ydintavoitteeksi päätettiin tehdä mahdollisimman realistinen produkti, jota voitaisiin hyödyntää 1-3 vuoden sisällä uuden ravintolan muodossa. Ideana kyseinen ydinta-

voite ei ole erikoinen, joten ydintavoitteen ympärille kehiteltiin tarina luomaan kiinnostusta niin asiakkaille kuin tulevaisuudessa muille mahdollisille kontakteille. Hyvän ja uudenlaisen tarinan avulla on huomattavasti helpompaa saada muun muassa sijoittajien kiinnostus (Osterwalder & Yves 2010, 173).

Opinnäytetyön perustettavan ravintolan tarina on puhdas omistautuminen. Uuden japanilaisen ravintolan perustaminen on ollut ideana jo unelma yläasteikäiselle rovaniemeläiselle nuorelle. Hän ei nuorena lapsena kuitenkaan pystynyt hakeutumaan yläasteen jälkeen ravintola-alalle ammattikoulupuolelle, sillä hän halusi myös ylioppilastodistuksen. Vanhemmat halusivat pojan suorittavan lukion, sillä ammattilukiopuolelta tarjoilijan tai kokin puolta ei ollut valittavissa. Seuraavaksi elämäntavoitteiksi hänellä kuitenkin oli ammattikorkeakoulun restonomitutkinto sekä yrittäjyys sivuaineena. Sieltä hän tulisi saamaan tarvittavat taidot yrittäjyyteen. Opintojen aikana idea kehittyi, ja kiinnostus tarpeellisten tietojen keräämiseen oli mahdollista.

### **4.3 The Business Model Canvas**

Osterwalder -malli yksinkertaisuudessaan on liiketoimintamalli, jonka tarkoituksena on horjuttaa perinteisiä liiketoimintasuunnitelmia. Osterwalder henkilökohtaisesti kokee liiketoimintasuunnitelmat lähes turhiksi ja monimutkaiseksi, jotka ovat yksi syy hänen nimikkomallinsa kehitykseen. Hänen mielestään on lähes mahdotonta saada liiketoimintasuunnitelmat realistiseksi aikojen ja tilanteiden muuttuessa jatkuvasti. Osterwalder-mallin tarkoituksena on olla mahdollisimman kompakti, mutta tarpeeksi tietoa antava. Visuaalinen puoli on yksi tärkeimmistä osa-alueista mallin kannalta. (Osterwalder, A. 6.11.2012.)

The Business Model Canvas jaetaan kahteen alalukuun nimeltä Arvo ja Tehokkuus. Arvoihin lasketaan kaikki, mitä arvoa yritys tuottaa asiakkailleen eli toisin sanoen toiminnan rahanlähteet. Mallin osista tähän sisältyvät asiakassegmentit, -suhteet, -kanavat, arvoehdotukset sekä liikevaihdon lähteet. Tehokkuuteen vastaavasti lasketaan kaikki kustannukseen liittyvät tiedot. Tehokkuuden osion tarkoituksena on lisäksi selvittää,

millä tavoin yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen yrityksen kaavailtua arvoa. Osio sisältää mallista avainpartnerit, -toiminnot, -resurssit sekä kulurakenteen. (Osterwalder & Yves 2010, 230–232.)

Osterwalder opastaa mallinkäyttäjää lähtemään arvo-osiossa ensimmäisenä asiakkaiden löytämisestä ja segmentoimisesta. Olettamuksena tässä vaiheessa on, että liikeidean visio on jo olemassa ja idea liikeideasta on jo olemassa. Asiakkaiden segmentoinnin arvioinnin jälkeen tarkoituksena on ideoida, mitä valituille asiakkaille halutaan tarjota ja miten kilpailijoista yrityksen tarjoama eroaa kilpailijoista. Toisin sanoen yrityksen olemassaolo perustellaan tässä vaiheessa. Perusideoinnin jälkeen lähdetään pohtimaan markkinointia ja strategiaa asiakassuhteille. Yrityksen tulee tietää miten se tavoittaa kohdeasiakkaansa ja miten se ylläpitää suhteita. Näiden palasten yhtälönä ovat yrityksen tulot aikaisemmin mainituista suunnitelmista. (Osterwalder & Yves 2010, 19–33.)

Tehokkuuden osiossa tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät mahdollistavat yrityksessä asiakkaalle suunnatun arvon ja millä hinnalla. Osiossa lähdetään ensimmäisenä liikkeelle avainresursseista, mitkä yrityksessä mahdollistavat yrityksen menestyksen asiakkaiden kanssa. Ravintolalla esimerkkinä voi olla osaava henkilökunta yhtenä avainresurssina. Resurssien myötä arvioidaan avainaktiviteetit, jotka määrittävät mitä yritys tekee missiökseen yritysmaailmassa. Yhteistyökumppaneiden lokeroon listataan aktiviteettien jälkeen yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät kumppanit, jotka varmistavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Viimeisenä käydään läpi yrityksen tärkeimmät liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset. (Osterwalder & Yves 2010, 19–33.) Liite 2 sisältää täytetyn The Business Model Canvas -mallin ravintola Kita no Sushille.

#### **4.3.1 Arvo**

Mallin osien täyttäminen lähti ensimmäisenä mietinnällä, että miksi ravintola ollaan perustamassa. Ketkä ovat asiakkaita ja miksi heitä kiinnostaisi japanilainen ravintola ylipäänsä. Liikeidean alkuvaiheessa oli jo selvää, että Rovaniemellä olisi kiinnostusta japanilaista ruokaa kohtaan. Niin kutsutun viidakkorummun kautta oli mahdollista kuulla, että monet ovat ihmeissään, miksei Rovaniemeltä saa edes sushia. Tekijän viidakkorummun kautta kuulleiden asioiden perusteella oli helppo päätellä arviovaraisesti

mahdolliset kohderyhmät tämän tyyliselle ravintolalle. Ensinnäkin trendihakuiset nuoret olisivat todennäköisesti ensimmäisinä kokeilemassa ravintolan ruokatuotteita. Vuoden sisään tärkeimmäksi asiakaskunnaksi kaavailtaisiin työikäiset päivällistäjät, jotka kattavat sinkut, parisuhteessa olevat sekä avioituneet henkilöt. Päätelmän perustana on olettamus, että ravintola saa pidettyä maineen kannalta tärkeän laadukkuuden pystyessä tarpeeksi pitkään kuulopuheen kantautumiseen asti.

Näiden kahden pääryhmän jälkeen lisätuloja pyritään saamaan keskustan alueen lounastajilta, vapaa-ajan yritysaktiviteetteja harrastavilta asiakkailta sekä viimeisenä turisteilta. Erinomaisen sijainnin kannalta lounasasiakkaat nähdään mahdollisuutena, mutta liikeidea mahdollistaa lounasmahdollisuuden ottamisen tarpeen tullen pois. Turistit eli Rovaniemen ulkopuolelta tulevat matkustajat lasketaan kaupungin sesonkipainotteisen luonteen vuoksi tärkeimpiin segmentteihin. Omien havaintojen perusteella turistit, varsinkin aasialaiset haluavat syödä myös ulkomailla oman maan erikoisuuksia. Matkailukaupunkina Rovaniemellä kävi esimerkiksi vuotena 2011 lähes 470 000 yöpyjää (Rintala-Gardin 2011, 3). Lähes jokainen näistä matkailijasta voidaan nähdä potentiaalisena asiakkaana. Liite 3 sisältää tarkemmin asiakassegmenttien kuvaukset ja lisätiedot yritysasiakkaista.

Asiakassegmenttien jälkeen malli opastaa yrityksen perustajia ideoimaan jakelukanavat sekä asiakassuhteiden pääpointit asiakkaitten kohdalla. Tarkoituksena on yksinkertaisesti kartoittaa, miten asiakkaisiin otetaan yhteyttä ja miten asiakassuhteita hallinnoidaan. Opinnäytetyön tietoperustan mukaisesti tärkeimmäksi keinoksi tavoittaa asiakkaat ovat sosiaalisen median ja varsinkin Facebookin kaltaisen yhteisö sivuston kautta. Tällöin asiakkaat saavat kontaktin yritykseen helposti ja vuorovaikutus on monipuolista. Sosiaalisen median aktiivisen läsnäolon kautta yritys pystyy viestimään positiivista imagoa itsestään. Yritysasiakkaiden parhaimmaksi keinoksi nähtiin yritys vierailut, jolloin voidaan lisätä tunnettavuutta sekä räätälöidä yrityksille parhaimmat paketit esim. virkistyspäivien sushikoulutusta varten.

Arvo-osion viimeisessä vaiheessa mietitään yrityksen parhaimmat tulonlähteet ja millaisia ne ovat. Esimerkiksi tarkistetaan muuttuvatko yrityksen palveluiden ja tuotteiden

hinnat markkinoiden mukaan vai onko tuotteille ja palveluille kiinteä hinta. Markkinoiden mukaan vaihtuvilla hinnoilla on yleensä yhdelle tai useammalle erille erikseen suunnitellut pakettihinnat. Vastaavasti kiinteähintaisella mekanismilla haetaan erillistä hintaa jokaiselle tuotteelle ja palvelulle. (Osterwalder & Yves 2010, 33.) Kita no Sushin tapauksessa käytetään molempia ratkaisuja. Yksityisasiakkaille suunnitteilla on jokaiselle ruoka- ja juomatuotteelle omat hintansa, kun taas yritysasiakkaiden kanssa sovitaan hinnat erikseen pakettimuodossa. Vastaavasti esimerkiksi ravintolan menukokonaisuudet yksityisasiakkaille ovat osaa markkinoiden mukaan vaihtuvaa mekanismia.

#### **4.3.2 Tehokkuus**

Ensimmäisenä tehokkuuden mietinnän kohteena ovat yrityksen avainresurssit. Kyseessä ovat kilpailua edistävät tekijät, jotka antavat yritykselle etumatkaa kilpailijoihin nähden. Tämän produktin osalta tärkeimmäksi resurssiksi nähtiin rekrytointi ja sen kautta hankittava kielitaitoinen sekä osaava henkilökunta. Rovaniemen kaltaisessa yliopistokaupungissa opiskelijoilla on tarvetta osa-aikaiselle työlle, jolloin ravintolan taroituksena on tarjota tarpeeksi houkutteleva työpaikka. Lisäksi omistajan oma kielitaito nähdään myös vahvuudeksi, sillä äidinkielen ja englannin lisäksi ruotsi, japani ja kiina sujuvat ymmärrettävällä tasolla. Ravintolan fyysistä sijaintia voidaan pitää myös tärkeänä resurssina. Kaavailtu sijainti keskusta-alueella nähdään houkuttelevaksi sijainniksi, jolloin etu kilpailijoihin syntyy. Ravintolan perustajan suhteet kotipaikkakunnalleen Rovaniemelle nähtiin luonnollisesti myös vahvaksi avainresurssiksi.

Avainaktiviteetit tulivat mietinnän aikana hyvinkin suorannaisesti. Ravintolayritysten perustoiminnon eli aktiviteetit ovat hyvin samanlaisia eikä Kita no Sushi ole erikoinen siinä mielessä. Aktiviteettina valmistetaan japanilaisia ruokatuotteita, joita myydään japanilaisten ja suomalaisten juomatuotteiden kanssa. Ainoana osittain poikkeavana aktiviteettina voidaan pitää yrityksille ensisijaisesti suunnattua sushikoulusta, sillä monet ravintolat eivät järjestä yrityksille erikseen erikoisia aktiviteetteja.

Avainkumppanit-osioon kerättiin tärkeimmät liiketoimintaa auttavat yhteistyöelimet. Perinteisten maahantuojien ja ruokatukun lisäksi tärkeimmiksi kilpailijoiksi nähtiin keskusta-alueen muut ravintolat, mutta myös keskustan Alko sekä lähikaupat. Lähikaupat



ja Alko ovat kilpailijoita, sillä ne vievät ja kannustavat valmistamaan ruokansa ja hake-  
maan juomansa muualta kuin Kita no Sushista. Rekrytoinnin kannalta vastaavasti eh-  
dottomasti tärkeä kumppani on hotelli- ja ravintola-alan koulut Rovaniemellä. Lapin  
ammattiopiston kautta on mahdollista saada päteviä tarjoilijoita ja Rovaniemen ammat-  
tikorkean kautta restonomieja vuoropäälliköiksi. Lisäksi pienemmiksi yhteistyökumppa-  
neiksi päätettiin valvontavirastot, tilitoimisto ja yrittäjyysjärjestöt.

#### **4.4 Ravintolayrityksen perustietojen päätökset**

Tämän luvun kohdalla käydään lyhyesti arvioidut ja päätetyt tiedot perustettavasta ra-  
vintolasta. Ravintolan perustaja tulisi olemaan ainut omistaja yrityksessä. Hänen vah-  
vuutensa ovat markkinoinnin ja strategisen osaamisen puolella. Lisäksi aikaisempien  
työpaikkojen kautta osaaminen löytyy ehdottomasti tarjoilusalin puolelta. Perustamis-  
vaiheessa järkevämpää olisi kuitenkin ottaa yhtiökumppani, jonka päävastuualueena  
olisi keittiöpuoli. Näin osaamisalueet saataisiin tasan ravintolan kannalta. Ravintolan  
myy lisäksi take away – palvelua, jonka kautta asiakkaat pystyvät ostamaan ruokansa  
mukaan ravintolasta.

Yrityksen päätehtäväksi valittiin mahdollisimman ekologisista raaka-aineista tehtyjen ja-  
panilaisten ruoka-annoksien tarjoilu asiakkaille. Tarjoiltavana tulee olemaan erilaisia  
susheja ja lämpimän keittiön puolelta tulee olemaan erilaisia liha- ja kasvis-annoksia.  
Jälkiruoat tulevat olemaan suhteellisen suppeita keittiötilojen koon takia. Lämminkeittiö  
on mahdollista jättää kokonaan pois liikeideasta, sillä suomalaiset mieltävät sushin tun-  
netuimmaksi japanilaiseksi herkuksi. Sushin valmistukseen tarvitaan vain kylmäkeittiö,  
jolloin liiketoiminnan kulujen kannalta lämminkeittiö voi olla vain ylimääräinen taakka.  
Tämän hetkisen tilanteen mukaan lämminkeittiö lasketaan kuitenkin Kita no Sushin ti-  
loihin mukaan. Lisäarvona ravintolan asikkaille myydään japanilaisia erikoisjuomatuot-  
teita, kuten sakea, umeshua ja erilaisia tee-laatuja. Tiivistettynä ravintola tulee olemaan  
smart casual – tyylinen ravintola, johon siististi pukeutuminen on suotavaa.

Opinnäytetyön tekijän omien arvioiden mukaan Kita no Sushin tilat ovat noin 160 ne-  
liömetriä ja se sisältäisi 60 asiakaspaikkaa. Aikaisemman sijainnilla toimineen baariravin-

tolan tiloja joudutaan hieman muuttamaan, sillä nykyisellä sijainnilla puuttuu keittiö kokonaan. Ravintolan lämminkeittiö tulee sijaitsemaan entisen juomavaraston puolella asiakastilojen vieressä. Kylmäkeittiö sushin valmistumiseen sijaitsee vastaavasti asiakkaiden nähtävillä ruokasalin puolella. Keittiön rakentamisen lisäksi ravintolan ulkoasua tullaan muuttamaan perusteellisesti. Ruokailutilaa tullaan samalla jakamaan kahteen osaan, jolloin tarvittaessa ryhmille voidaan järjestää omat tilat. Erillisessä tilassa on paikat noin kahdellekymmenelle ruokailijalle. Tekijän rovaniemeläisen kontaktin mukaan liiketilan vuokra tulee olemaan arviolta 5000 euroa kuukaudessa sähkö- ja vesilaskut sisältäen. Ravintola tulee olemaan auki päivittäin klo 17.00–21:00 lukuun ottamatta tärkeimpiä juhlapäiviä, jolloin ravintola on suljettu. Lounastarjoilu on lisäksi 11–13 aikaan arkipäivisin.

Asiakaskohderyhmien valinta tapahtui puhtaasti aikaisempien kokemusten pohjalta ja oletuksista. Parhaimpien kohderyhmien nähtiin olevan työikäiset illallistajat sekä trendihakuiset 15–30 ikäiset nuoret ihmiset. Tekijän aikaisempien työkokemusten pohjalta kyseiset kohderyhmät ovat suurimmat tämän tyyppisen japanilaisen ravintolan käyttäjiä. Ravintolan erinomaisen sijainnin takia lounastarjoilun ylläpitäminen on järkevää, sillä Koskikatu on yksi vilkkaimmista kävelykaduista Rovaniemellä. Lisäksi yritysasiakkaiden, ryhmien ja turistien kautta nähtiin olevan myös potentiaalisia asiakaskuntia Rovaniemen kaltaisen sesonkikaupungin kohdalla. Turisteja lukuun ottamatta muut kohderyhmät pyritään saamaan käyttämään ravintolan palveluita ympäri vuoden. Kanta-asiakkuutta suoritetaan kaikkien aktiivisesti Kita no Sushin palveluita käyttävien asiakkaiden kanssa.

#### **4.5 Markkinointi yrityksen tukena**

Markkinointisuunnitelman luonti on hyvin haastavaa yritykselle, jolla ei ole tarkkaa päätöstä perustamisesta. Kita no Sushin tapauksessa arvioinnit ovatkin suuntaa antavia, eivätkä välttämättä ole täysin tarkkoja. Tämän työn markkinointisuunnitelman tarkoituksena on antaa suuntaa antava käsite, mitkä tulevat olemaan tämän ravintolan tärkeimmät painopisteet. The Business Model Canvas ei varsinaisesti anna tilaa markkinointisuunnitelman avaamiseen ravintolatyypin yrityksen kohdalla, jolloin suunnitelmaa on avattu tämän alaluvun kohdalla.

Kotlerin ja Armstrongin laajennetussa markkinointimallissa ja luvussa 2.1 käydään markkinoinnin kulku perusteellisesti läpi. Tämän opinnäytetyön tapauksessa laajennettua markkinointimallia käytetään markkinoinnin koordinoimiseen. Mallin muutama kohta joudutaan jättämään väliin kuitenkin aikataulutuksellista syistä. Kita no Sushin markkinointipuolta lähdettiin avaamaan ymmärryksellä, että Rovaniemelle tarvitaan ensinnäkin japanilaista ravintolaa. Lähin täysin aito ja pelkästään japanilaiseen ruokakulttuuriin suuntautunut ravintola löytyy Oulun puolelta. Näin ollen tehtiin olettaus, että lähemmältä 60 000 asukkaan kaupungissa olisi tarvetta uudentyyppiselle itämaiselle etniselle ravintolalle.

Markkinointistrategian pääpainoksi valittiin nykyaikainen sosiaalinen media sekä internet kokonaisuudessaan. Tämä on pienen yrityksen kannalta paras ratkaisu, sillä markkinointi sosiaalisessa mediassa on suhteellisen edullista. Päävastuuhenkilöksi markkinoinnin puolelta toimii ravintolan omistaja. Markkinoinnin kohderyhmät ovat kuvattu tarkemmin liitteissä 2 ja 3 kohdissa Customer Segments. Kotlerin ja Armstrongin mallin tarkoituksena olisi rakentaa perusteellinen ja tarkasti laskettu markkinointiohjelma, mutta tämän opinnäytetyön tapauksessa tarkkojen lukujen saaminen on hyvin vaikeaa toimeksiantajan puuttuessa.

Markkinointisuunnitelman pääkäytäntönä on käyttää sosiaalisessa mediassa ja sähköpostissa kahden päivän sääntöä. Säännön tarkoituksena on vastata kaikkiin yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden viesteihin kahden päivän sisällä. Aktiivinen läsnäolo antaa positiivisen kuvan yrityksestä sekä vaativat loppupeleissä yllättävän vähän taloudellisesti yritykseltä. Suunnitelmaa laadittaessa suurin panostus tulee yrityksen perustamisvaiheessa, jolloin yritystä täytyy tehdä tunnetuksi asiakkaiden saamiseksi. Perustamisvaiheessa tulisi ylimääräiset markkinointikulut lehtimainonnasta sekä internetsivujen perustamisesta enimmäkseen.

#### **4.6 Strategian luominen**

Osterwalderin ohjeiden mukaisesti kilpailuympäristön analysointiin käytettiin apuna SWOT-kaaviota antamaan selkeän kuvan Kita no Sushin tilanteesta uutena ravintolana.

Ohjeiden mukaisesti, SWOT:n Toisin sanoen kaaviossa nähdään ravintolan omat heikkoudet ja vahvuudet sekä ulkoiset ravintolaan vaikuttavat mahdollisuudet ja uhat. Toimen hyödyllinen työväline toimialatilanteen analysointiin on esimerkiksi PESTEL-analyysi. Tämän opinnäytetyön kohdalla PESTEL-analyysi jouduttiin kuitenkin jättämään pois aikataulusyistä.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erinomainen sijainti</li> <li>- Kattava tuotevalikoima</li> <li>- Viidakkorumpu kontakteissa</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokemattomuus yrittäjänä</li> <li>- Kannattavuuslaskelmien puuttuminen</li> <li>- Keskusta-alueen vuokrat</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trendien seuranta</li> <li>- Konseptin laajentaminen</li> <li>- Rovaniemi Lapin ainoa kasvava alue</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ravintola-alan kannattavuus</li> <li>- Tiukat lainsäädännöt</li> <li>- Osaavan työvoiman saaminen</li> <li>- Koulutusasiakkaiden itse valmistama sushi tulevaisuudessa</li> </ul>

Kuvio 4. Kita no Sushin SWOT-analyysi

Kita no Sushin strategian suunnittelussa käytettiin luvussa 3.1 olevan Hakasen strategiset valinnat – kuviota. Kuvion mukaisesti ensimmäisenä lähettiin avaamaan strategisia teemoja eli mitä strategialla pyritään saavuttamaan. Uuden ravintolan perustamisen myötä Kita no Sushin strategiassa lähdettiin hakemaan vakiintunutta markkina-asemaa Rovaniemellä. Ennen kuin valintoja lähdettiin tekemään, strategian hahmottamisen avuksi käytettiin kuvio 4:n SWOT-analyysiä.

Tuotemarkkinastrategian osuudessa lähdettiin etsimään jalansijaa uudelle etniselle ravintoalle. Perustettavana on uusi ravintola, jolloin ensimmäisenä lähdettiin suuntautumaan markkinoille, missä asiakkaat haluavat etnistä ruokaa ja erikoisempia juomatuotteita. Markkinaavalinnan toiseksi osapuoleksi on valittu B2B-puoli eli yrityksen välinen kaupankäynti. Rovaniemen keskusta on täynnä esimerkiksi toimistoyrityksiä, joiden

työntekijät lounastavat keskustan ravintoloissa. Lounasaikaan Kita no Sushi tarjoaa sushibuffetin, joiden pääasiakkaisiksi kaavaillaan lähiyritysten työntekijöitä. Lisäksi yrityksille myydään erikseen sushikoulutuspaketteja, jolloin yritykset pystyvät järjestämään työhyvinvointipäiviä ravintolan puolella.

Kilpailuvalinnoissa yrityksen tärkeimmäksi erottautumiseksi nähtiin uudet eksoottiset ruoka- ja juomatuotteet. Rovaniemen pitkään itämaista ruokarinkiä hallinneet kiinalaiset ravintolat ovat jo osittain menettäneet suuriman kiinnostuksensa. Opinnäytetyön tekijän havaintojen perusteella voidaan väittää, että kyseisten ravintoloiden ruokalista ei ole muuttunut yhtään 5 vuoden sisällä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kyseisillä ravintoloilla ei ole mitään uutta tarjottavaa enää. Toinen kilpailuetu saadaan työntekijöiden palvelualltiuden kautta. Tasalaatuisen hyvän palvelun saaminen on vaikeaa useimmissa Rovaniemen ravintoloissa, mutta Kita no Sushin tapauksessa perusteellisen rekrytoinnin kautta tullaan hankkimaan parhaimmat mahdolliset työntekijät. Strategian lopullinen toimeenpaneminen on tarkoitus tapahtua omistajan toimesta.

## 5 Pohdinnat

Opinnäytetyö oli kokonaisen projektina hyvin haastava. Suurimpana syynä vaikeuteen oli opinnäytetyön tekijän motivaatiohukka puolen vuoden ajan, jolloin tehtävät pääsivät kasaantumaan tiukalle aikavälille. Tarkan aikataulutuksen mitätöinti oli suurin ongelma opinnäytetyön kannalta, mikä aiheutti ongelmia prosessien tekemisessä. Käytännössä tärkeimmät osiot opinnäytetyöstä tehtiin neljän kuukauden sisään, vaikka kokonaisaikaa tekemiseen oli vuoden verran.

Opinnäytetyön rakenne oli suhteellisen helppo hahmottaa jo ideoinnin aikana. Markkinoinnin ja strategian valitseminen tietoperustaan olivat tiedossa alusta asti. Tietopetusta on tämän opinnäytetyön selkein vahvuus, sillä tekijän mielenkiinto oli korkeimmillaan juuri tämän prosessin aikana. Markkinointi on ollut tekijän suurin mielenkiinto koko opintojen aikana. Kaveriksi valittu strategia vastaavasti lisättiin tukemaan markkinoinnin mielenkiintoa, jolloin aiheet olivat kytköksissä toisiinsa alusta asti. Kannattavuuslaskelmat ja budjetointi olivat toiset opinnäytetyön kannalta tärkeät aiheet, joita olisi voinut käydä enemmän läpi. Oman osaamisen ja kiinnostuksen kautta markkinointi ja strategian suunnittelu koettiin tärkeämmiksi aiheiksi.

Osterwalderin mallin käyttäminen produktin suunnittelussa oli huomattavissa suuri ongelma. The Business Model Canvas ei jätä mahdollisuuksia tarkkaan analyysiin esimerkiksi toimiala-tilanteesta. Perinteisiin liiketoimintasuunnitelmiin verrattuna produktin teko tuntui hyvin ontuvalta tarkkojen ohjeiden puuttuessa mallinkäytöstä. Tarkemmin sanottuna tekijä koki mallista puuttuvan tärkeimpien yksittäistenohjeiden puuttuminen esimerkiksi ravintolayrityksen fyysistä sijaintia avatessa. Perinteisen liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on avata yrityksen yksityiskohtia maksimaalisen tarkasti kuin taas Osterwalderin malli antaa suuntaa antavat ehdotukset liikeidean luonnille. Markkinointisuunnitelmasta ei mallissa varsinaisesti puhuttu edes missään vaiheessa. Kokemusten perusteella malli on selkeästi suunniteltu toimimaan paremmin esimerkiksi IT-alan yritysten luomisessa kuin perinteisen ravintolan perustamisessa.

Mitä pidemmälle opinnäytetyö kehittyi, sitä enemmän tuntui Osterwalderin mallin valitseminen produktin tukemiseksi väärältä. Aikataulusongelmat sekä mallin omat ongelmat ravintolayrityksen luonnissa tekivät produktin tekemisestä yllättävän vaikeaa. Suurin apu mallille olisi todennäköisesti ollut toimeksiantajan olemassa olo. Tällöin yrityksen luonnista olisi ollut mahdollista saada tarkempia laskennallisia yritystietoja, jolloin opinnäytetyön uskottavuus olisi lisääntynyt. Lisäksi ravintola-alan tämän hetkisiä uutisia olisi voinut käyttää entistä enemmän hyödyksi yritystilanteen kattavan tiedon kokoamiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä mahdollisimman realistinen liiketoimintasuunnitelma käyttäen markkinointia ja strategista suunnittelua Osterwalderin mallin apuna. Käytännössä alun perin suunnitelluista tavoitteista jäätii hieman, sillä markkinointisuunnitelman konkreettinen puuttuminen sekä strategisten valintojen hajanaisuus olivat vaikeita sijoittaa malliin. Mallin toimivuutta ravintola-alalla pohdittiin myös verrattuna perinteisiin liiketoimintasuunnitelmiin lisäkysymyksenä tavoitteen pohjalta. Markkinoinnin sekä strategian vaikutusta ravintolayrityksen perustamiseen pohdittiin myös tarpeellisena näkökulmana tavoitteen kannalta.

Malli ei tekijän kokemusten perusteella ollut paras mahdollinen ratkaisu loppupeleissä. Ravintolayrityksen kannalta selkeästi parempi vaihtoehto olisi perinteinen liiketoimintasuunnitelma, kuten aikaisemmin on jo todettu. Tavoitteen jäädessä hieman löyhäksi, myös tekijän motivaatio tämän tyyllisen liikeidean yrittäjyyteen lähtemiseen pieneni. Alkuvaiheessa ollut mielenkiinto aihetta kohtaan laskeutui opinnäytetyön edetessä. Mallin käytön myötä potentiaalinen suunnitelma muuttui enemmänkin suuntaa antavaksi liikeideaksi, minkä halukas yrittäjä voi halutessaan toteuttaa. Käytäntöön vieminen vaatisi kuitenkin idean toteuttajalta huomattavasti tarkempia laskelmia kannattavuuden kannalta. Tämän tyyppisen liikeidean toteuttamiseen tarvittaisiin todennäköisesti kaksi omistajaa. Toisen omistajan vastuualueelle tulisi sali- ja toiselle keittiöosaaminen. Opinnäytetyön tekijän lähteminen yrittäjyyteen on kuitenkin tässä vaiheessa hyvin epätodennäköistä.

Yrittäjyyteen lähtemisen epätodennäköisyydestä huolimatta oppiminen oli kokemuksen arvoista tämän opinnäytetyön kohdalla. Tieto markkinoinnillisista ja strategisista näkökulmista laajeni huomattavasti, joka antoi myös lisää mielenkiintoa tulevaisuuden työpaikkoja ja jatkokoulutusta kohtaan. Varsinkin suunnitelmien muodostamisen alkuvaiheet sekä toteuttaminen koetaan tärkeimmiksi saavutuksiksi tämän työn kannalta.

Opintojen yrittäjyysuuntautuminen ei missään nimessä mennyt hukkaan, vaikka tämä liikeidean pitikin olla koko opintojen kulminaatio.



## Lähteet

Alexa Internet 2011. The Top Sites in Finland. The top 500 sites in Finland. Luetta  
vissa: <http://www.alexa.com/topsites/countries/FI>. Luettu: 6.6.2013.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2011. Marketing: an introduction. 10. uudistettu painos.  
Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. Yhdysvallat.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin mielipaikka. 8. uudistettu painos.  
Edita Prima Oy. Helsinki.

Gunelius, S. 2011. 30-minute social media marketing: step-by-step techniques to spread  
the word about your business fast and free. McGrawHill. New York. Yhdysvallat.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki. WSOYpro.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppi-  
minen. Multikustannus. Helsinki.

Helsingin Sanomat. 2012. Joka kymmenes ravintola myytävänä Helsingissä. Luettavissa:  
[http://www.hs.fi/kotimaa/Joka+kymmenes+ravin-  
tola+myyt%C3%A4v%C3%A4n%C3%A4+Helsingiss%C3%A4/a1305611558524](http://www.hs.fi/kotimaa/Joka+kymmenes+ravin-<br/>tola+myyt%C3%A4v%C3%A4n%C3%A4+Helsingiss%C3%A4/a1305611558524).  
Luettu: 21.11.2012.

Hollensen, S. 2003. Marketing Management: A Relationship Approach. Pearson Edu-  
cation Limited. Gosport.

Juslén, J. 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Tietosykli. Lahti.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. painos. Talentum. Helsinki

Korpi, T. 2010. Älä kesytä mua!: markkinointi sosiaalisessa mediassa. Werkommerz.  
Tampere.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing. 12. uudistettu painos. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. Yhdysvallat.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2007. Markkinoinnin perusteet. 2. uudistettu painos. A5 Plate Media Oy. Tampere.

Li, C. & Bernoff, J. 2008. Groundswell. Winning in a world transformed by social technologies. Forrester research, Inc. Boston. Yhdysvallat.

Mill, R. 2007. Restaurant management: customers, operations, and employees. 3. uudistettu painos. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Mykkänen, P. 2013. Ravintola-ala: "Palkankorotuksiin ei varaa". Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/ravintola-ala+palkankorotuksiin+ei+varaa/201309514713>. Luettu: 6.8.2013.

Nopponen, S. 2011. Pizzan jälkeen iskee sushi-tsunami. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2011/05/13/pizzan-jalkeen-iskee-sushi-tsunami/20116600/137>. Luettu: 21.11.2012.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus. Helsinki.

Osterwalder, A. 6.11.2012. Business Model Innovation. Yrittäjä. Seminaariesitys. Helsinki

Osterwalder, A. & Yves, P. 2010. Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. New Jersey.

Pulkinen, S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rintala-Gardin, T. 2011. Rovaniemen matkailun kehitys ja matkailun aluetaloudellinen vaikutus. Luettavissa: [http://kaava.rovaniemi.fi/roikesoyk/Aluetaloudelliset\\_vaiikutukset\\_2011.pdf](http://kaava.rovaniemi.fi/roikesoyk/Aluetaloudelliset_vaiikutukset_2011.pdf). Luettu: 19.11.2013.

Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. WS Bookwell Oy. Juva.

# **Liitteet**

## **Liite 1. Opinnäytetyön prosessikuvauksen vaiheet**

### **Osa 1. Opinnäytetyön suunnittelu ja aloittaminen**

- 3.8.2012 Idea opinnäytetyön aiheesta valittu
- 29.8.2012 Ohjaajiksi sovittu Juuso Kokko sekä Mariitta Rauhala
- 18.9.2012 Ensimmäinen tapaaminen Juuson kanssa. Sopimus tietoperustasta sekä Osterwalder-mallista.
- 6.11.2012 Osterwalderin seminaari Pasilassa sekä opinnäytetyön rakenne valmiiksi
- 30.11.2012 Johdanto valmiiksi sekä tietoperustan alustava kokoaminen
- 1.1.2013 Tauko opinnäytetyöstä

### **Osa 2. Tietoperusta**

- 6.7.2013 Opinnäytetyön valmistus jatkuu
- 16.9.2013 Tietoperusta alustavasti valmis
- 26.9.2013 Tekstinohjauksen suoritus









### **Osa 3. Osterwalder-malli produktissa**

- 8.10.2013 Avainkäsitteet läpi ja perustelut mallin valitsemiseen
- 14.10.2013 Toinen tapaaminen Juuson kanssa
- 22.10.2013 Mallin viiden vaiheen käyminen läpi sekä ensimmäisen vaiheen aloittaminen
- 2.11.2013 Canvas-pohja on täytetty
- 17.11.2013 Produkti sekä prosessikuvaukset valmiita

### **Osa 4. Yhteenveto ja työn pakkaaminen**

- 18.11.2013 Yhteenveto ja pohdinnat kasaan
- 19.11.2013 Opinnäytetyö valmis

## Liite 2. The Business Model Canvas

<b>Key Partners</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ruokatukut</li> <li>2. Maahantuojat (ruoka- sekä juomapuoli)</li> <li>3. Kilpailevat ravintolat, Alko ja kaupat</li> <li>4. Tilitoimistot</li> <li>5. Valvontavirastot</li> <li>6. Siivousyritys</li> <li>7. Yrittäjäjärjestöt</li> <li>8. Alan koulut rekrytoinnissa</li> </ol>	<b>Key Activities</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Japanilaisen ruokatuotteiden valmistus ja myynti</li> <li>2. Japanilaisten sekä kotimaisten juomatuotteiden hankkiminen ja myyminen</li> <li>3. Sushikoulutus yrityksille ja ryhmille</li> </ol>	<b>Value Proposition</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuodaan "uusi" ja ajatuksena houkutteleva konsepti pohjoiseen</li> <li>2. Massasta erottuvat annokset + paikallisuus</li> <li>3. Vastaus kysymykseen "Missä olisi laadukas ruokapaikka?"</li> <li>4. Keskeinen sijainti</li> <li>5. Ei fine dining, mutta silti tyylikäs ja kohtuuhintainen valinta</li> </ol>	<b>Customer Relationships</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktiivinen läsnäolo sosiaalisessa mediassa</li> <li>2. Kanta-asiakkuus</li> <li>3. Sähköpostimainonta</li> <li>4. Yritysvierailut</li> </ol>	<b>Customer Segments</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työikäiset illallistajat</li> <li>2. Trendihakuiset 15-30 ikäiset nuoret</li> <li>3. 1-2 lapsen perheet</li> <li>4. Keskustan alueen lounasasiakkaat</li> <li>5. Vapaa-ajan aktiviteettia hakevat yritykset</li> <li>6. Turistit</li> </ol>
<b>Channels</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internet ja sosiaalinen media</li> <li>2. Paikallislehdet</li> <li>3. Yritystapaamiset</li> </ol>				
<b>Cost Structure</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kiinteistön käytöstä tulevat kulut</li> <li>2. Henkilökunnan palkat</li> <li>3. Tuoterekintä</li> <li>4. Markkinointikulut</li> </ol>	<b>Revenue Streams</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kiinteä hinta jokaiselle ruoka- ja juomatuotteelle</li> <li>2. Ryhmille menu-kokonaisuuksia</li> <li>3. Yritysasiakkaille elämyskokemuksia koulutuksien kautta</li> </ol>			

### **Liite 3. Ravintola Kita no Sushi yrityksenä**

#### **Customer segments**

Kita no Sushin pääasiakasryhmiksi on valittu työikäiset mies- ja naissukupuoliset illallistajat. Syynä tähän on yksinkertaisesti suurempi ostohalukkuus muihin kohderyhmiin nähden. Yleisesti ottaen opinnäytetyön tekijän kolme vuotisen ravintolakokemuksen perusteella voidaan sanoa, että varakkaammat asiakkaat ovat halukkaampia käyttämään suurempia summia rahaa annoksiinsa kuin esimerkiksi lukioikäiset nuoret.

Nuoria ei kuitenkaan ole jätetty tärkeimmistä segmenteistä pois. Erityisesti trendihakuiset nuoret pääkaupunkiseudulla haluavat syödä terveellisesti ja eettisesti. Sushi ja japanilainen ruoka liitetään Suomessa terveelliseksi ruoaksi, joka on yksi syy varsinkin sushin menestykseen pääkaupunkiseudulla. Yleinen oletamus on, että trendit leviävät Suomeen pääkaupunkiseudun kautta, eikä Lappi ole poikkeus. Vastaava trendi japanilaisen ruoan lisäksi ovat esimerkiksi luomutuotteet, joiden käyttäjät ovat onnistuneesti löytäneet myös japanilaisen ruoan (Frilander 2012).

Perheet ovat jatkuvasti hieman aliarvostettu asiakassegmentti. Erityisesti nuoria lapsia omaavat. Kita no Sushin perusideana on tarjota mahdollisuudet myös perheen nuoremmille, jos he ravintolaan tulevat vanhempiensa kanssa. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla japanilaisessa ravintolassa työskennellessään, tekijä onnistui omien havaintojen kautta näkemään lapsiperheiden kuluttavan myös suuria summia rahojaan ruokatuotteisiin.

Neljänneksi osaksi asiakassegmenttejä on valittu Keskustan alueen lounasasiakkaat. Yleisesti ottaen lounas on ravintolan kannalta huono sijoitus, mutta uuden ravintolan keskeinen sijainti oletetaan tuovan kannattavia summia tuottoja. Esimerkiksi pelkästään liiketilan ympärillä 50 metrin halkaisijalla sijaitsee neljä pankkia ja lukuisia toimistoja. B2B-toiminnan kautta yrityksille tullaan tarjoamaan koulutuspaketteja vapaa-ajan toimintaan. Houkuttimina toimivat sushikokin opastuksella toimiva koulutus, missä yrityksen edustajilla on mahdollisuus itse valmistaa omat syötävänsä.

Viimeisenä merkittävänä asiakassegmenttinä pidetään turisteja. Sesonkiaikoina Lappi ja myös Rovaniemen alue on tulvillaan ulkomaalaisia turisteja. Jouluku- sekä talviesonki ovat huomattavia tulonlähteitä koko keskusta-alueen ravintoloille. Lisäksi paikallisia ruokaerikoisuuksia muovaillen, kuten metsäriistaa ja ekologisia vihanneksia hyödyntäen on mahdollista muovata lisää houkuttelevuutta turisteille.

### **Value propositions**

Value propositions tarkoittaa asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tyydyttämistä. Toisin sanoen kyseessä on tarkoitus tuoda esille mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. (Osterwalder & Yves 2010, 23.) Kita no Sushin tapauksessa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen lähdetään tarjoamaan japanilaista ravintolaa itsessään. Rovaniemellä ei ole tällä hetkellä ollenkaan puhdasta, pelkästään japanilaista ruoka- ja juomatuotteita tarjoavaa ravintolaa. Ideana on näin ollen luoda tarjooma asiakkaille, joista löytyy aitoja japanilaisia ruokatuotteita sekä rovaniemeläisiä paikallisia erikoisuuksia muovaavia tuotteita. Rovaniemellä asuessaan, tekijä huomasi jatkuvasti nuorten aikuisten valittavan miksei laadukasta sushia ole mahdollista saada. Tällä hetkellä ainoat sushia tarjoavat paikat ovat kaksi kiinalaista ravintolaa lounasaikaan sekä kahvila, joka myy satunnaistapahtumien aikana. Markkinarako on näin ollen olemassa japanilaiselle ravintolalle.

Sushia tarjoavien kilpailijoiden kohdalla ovat myös epätasainen laatu. Omien havaintojen ja satunnaiskyselyiden perusteella tekijä on huomannut, että asiakkaiden haluama laatu ei kohtaa heidän odotuksiaan. Laadun tae tulee olemaan Kita no Sushin tärkeimmistä tavoitteista. Asiakkaille halutaan tarjota japanilaisesta ruokakulttuurista tuttuja maki- sekä nigirisushieja, mutta myös aikaisemmin mainittuja paikallisia erikoistuotteita. Esimerkkinä voidaan pitää poromakia sekä siikanigiriä. Tarkoituksena on lisäksi tukea lähiruokavalmistajien tuotteita, jolloin ravintolan hankinnoista suuri osa tulee olemaan ekologisesti hankittuja. Toisin sanoen ravintolan tarkoituksena on tukea lähiruokatuotantoa.

Ravintola tulee sijoittamaan resursseihin nähden mahdollisimman hyvällä sijainnilla. Ravintolan perustajan parhaaksi näkemäksi paikaksi on valittu Rovaniemen ydinkes-

kusta-alueen Koskikatu 11, missä sijaitsee tällä hetkellä Ravintola Hemingway's. Tarkoituksena on hankkia noin 160 neliöisen istumaravintolan tilat Kita no Sushin käyttöön. Ravintola olisi japanilaisen ravintolan kannalta erinomainen vaihtoehto, sillä sushin valmistukseen ei vaadita suuria toimintatiloja. Rovaniemen Hemingway'sin takahuoneen tilat ovat lisäksi helposti muokattavaksi pieneksi lämpimäksi keittiöksi. Kita no Sushin perustajalla on tietoa tiloista, sillä hän on tehnyt tuuravia vuoroja kyseissä istumaravintolassa.

Asiakkaat haluavat aina vastinetta rahalleen. Kita no Sushin miljööstä valmistetaan miellyttävä asiakkaiden oleskelulle. Asiakaspaikkojen määrä eli 62 160 m<sup>2</sup> tulee tarjoamaan ravintolan kannalta tehokkaan, mutta asiakkaiden kannalta väljän ratkaisun. Kalusteina tullaan käyttämään kilpailutuksen jälkeen pehmeitä, mutta ergonomisia tuoleja. Hankinnassa auttaa tämän hetkisen istumabaariin vanha istuinkalusto, jonka Kita no Sushin on aikomus ostaa. Valaistus tulee olemaan lisäksi säädettävissä vanhan istumabaarin myötä sähköasennusten myötä. Vahvan alkuspurttauksen kautta ravintolan tarkoitus on saada puskaradion kautta sanomaa eteenpäin asiakkaiden puolesta.

Kita no Sushi ei ole fine dining-ravintola, vaan tyylikkäästi suunniteltu ja kohtuullisesti hinnoiteltu ravintolamassoille. Tarkoituksena ei ole tehdä ravintolasta pienelle ja varakkaalle eliitille suunnattua ratkaisua, vaan yksinkertaisesti saada asiakkaan kynnystä sopivan alhaiseksi tulemaan juuri Kita no Sushiin. Parhaiten sanottuna Kita no Sushin tarkoituksena on olla japanilainen ravintola, johon pariskunnat voivat saapua treffeille tai lapsiperheet voivat vaivattomasti nauttia seurastaan.

## **Channels**

Tärkein keino tavoittaa uudet asiakkaat on selkeästi sosiaalisen median kautta. Sosiaalisella mediallylla tarkoitetaan tämän ravintolan kannalta erityisesti sovelluksia Facebook, Foursquare ja TripAdvisor. Nämä sivustot tulevat toimimaan tärkeimpänä kanavana asiakkaiden informaatiovälineenä. Lisäksi Ravintola tulee käyttämään perinteistä sähköpostia ja omaa internetsivustoa asiakaspalutteen sekä informaation välineenä. Nykyai-



kana kuitenkin pääpaino yksityisasiakkaiden kohdalla siirtyy jatkuvasti sosiaalisen median puolelle. Tällöin myös ravintolan kannalta on järkevää olla aktiivisesti päivittämässä informaatiotaan.

Perinteisten medioiden kohdalla uudelle ravintolalle parhaaksi mahdolliseksi kanavaksi on valittu Rovaniemen paikallislehdet. Lehtimainonnan puolella tullaan käyttämään ilmaisjakelulehteä Uusi Rovaniemi sekä Lapin Kansaa vanhempien työikäisten henkilöiden tavoittamiseen. Internetin käyttö on jo tällä hetkellä rutiinia suurimmalle osalle suomalaisista, mutta Rovaniemen kaltaisen kaupungin kohdalla löytyy vielä paikallislehtiä suosivia ihmisiä. Heille informaation saanti tapahtuu enemmän lehtien kuin internetin välityksellä. Tarkoituksena on tuota Kita no Sushia tunnetuksi myös tämän tyyppisille henkilöille.

Yritystapaamisten tarkoituksena on saada yksinkertaisesti hyvät suhteet lähialueiden toimisto-, mutta myös matkatoimistojen kanssa. Yritystapaamisilla tuodaan Kita no Sushia tunnetummaksi tarjoamalla yrityksille tarjouksia ja räätälöidä yrityksille omia paketteja vapaa-ajan toimintaan. Lähialueiden pankkien kanssa pyritään sopimaan lounasajan tarjouksista muun muassa lounasaseteleiden kautta. Matkatoimistojen kautta tuodaan vastaavasti näkyvyyttä erilaisten mainoskortteja käyttämällä. Ideana on saada hyvien suhteiden kautta Kita no Sushin nimi esille matkatoimistojen suosituksissa turisteille. Samaa käytäntöä tullaan käyttämään hotellien kanssa.

## **Customer relationships**

Asiakkaiden suhdetoimintaa hoidetaan päätoimisesti aktiivisen sosiaalisen median läsnäolon, kanta-asiakkuuden, sähköpostimainonnan sekä yritysvierailuiden kautta. Sosiaalisen median merkitys on äärimmäisen suuri ja se on Kita no Sushin tärkein keino tavoittaa asiakkaansa. Tämän lisäksi palautteen saaminen ja kontakti asiakkaiden kanssa ravintolan ulkopuolelta on helppoa ja suhteellisen edullista yritykselle. Näin ollen pääpaino kuuluu tälle markkinoinnin osa-alueelle.

Kanta-asiakkuuden kautta ravintolalle hankitaan Kita no Sushin vakioasiakkaille mahdollisuus saada tärkeimmät uutiset sekä tarjoukset ensimmäisenä. Kanta-asiakkaat saavat yhteyskortin, jonka avulla heidät tunnistaa helposti myös ravintolan henkilökunta. Kanta-asiakkaat ovat ravintolan tärkeä voimavara, ja heidän toivomuksiinsa tullaan kiinnittämään huomiota suuresti. Kanta-asiakasohjelma sisältää asiakkaiden yhteystiedot, ravintolan käyntikerrat ja ostotiheys. Näin heidän ostokäyttäytymistään on mahdollista seurata ja olla heihin yhteydessä sopivista tarjouksista.

Sähköpostimainontaa tullaan säännöllisesti harjoittaan yrityksille ja yksityisasiakkaille kanta-asiakkuuden kautta. Kanta-asiakkaana yritykset ja yksityiset asiakkaat saavat ensimmäisinä tietoa kausituotteista ja tulevista tarjouksista. Sähköpostin käytön tarkoituksena on yleisesti muistuttaa Kita no Sushin olemassaolosta asiakkaille. Sähköpostimainontaa tehdään kuukausittain avainasiakkaille, mutta pääpainona pyritään käyttämään yritysvierailuja sekä sosiaalista mediaa.

## **Revenue streams**

Revenue streamin tarkoituksena on kartoittaa yrityksen tulonlähteet ja keinot niiden saamiseen (Osterwalder & Yves 2010, 23). Kita no Sushin tapauksessa käytetään fixed menu prising eli kiinteähintaista, mutta ajankohtaisesti vaihtuvaa hinnoittelumekanismia. Hintoja pidetään saman suuruisina, kunnes ravintola näkee parhaaksi muuttaa hintaa esimerkiksi tiukentuvan alkoholilainsäädännön johdosta. Keittiömestarin avustuksella lasketaan kausittain jokaisen ruoka- ja juomatuotteen laskennalliset tulot ja analysoidaan tuotteiden katteita.

Ryhmien menu-kokonaisuudet tulevat olemaan yksi tärkeä tulonlähde. Alku-, pää- ja jälkiruokayhdistelmät ovat oikein hinnoiteltuna tärkeä lisä tuloihin. Menut ovat houkuttavampia asiakkaille halvemman loppuhinnan muodossa, mutta myös päätösten valitsemisessa. Ravintolan kannalta vastaavasti saadaan enemmän tuotteita myytyä, jolloin tulonlähteet myös lisääntyvät. Ryhmille suunnatut menut vaihtelevat täysin yritysryhmien kokojen ja toivomusten perusteella. Yksityisille asiakkaille ja ryhmille tullaan käyttämään kausittain vaihtuvaa menukokonaisuutta.

Yritysassiakkailta saatavaksi tärkeimmäksi tulonlähteeksi lasketaan elämyskokemukset. Koulutuksen aikana yritysryhmät pääsevät valmistamaan omat tuotteensa alusta asti ja nauttimaan räätälöidyn paketin avulla haluamansa virvokkeet. Pakettikokonaisuus riippuu täysin yrityksen omista lähtötoiveista. Sushikokin johdolla tehtävät koulutukset tarjoavat yritykselle vaihtoehtoisia kokemusta perinteisestä ravintolakäynnistä.

## **Key resources**

Key Resources eli avainresursseilla tarkoitetaan yrityksen tärkeimpien keinoja toteuttaa asiakkaiden tarpeet ja näin ollen tuottaa tuloja (Osterwader & Yves 2010, 34). Kita no Sushin avainresursseihin lasketaan ennen kaikkea jo yrityksen alkuvaiheessa palkattava kielitaitoinen ja ammattitaitoinen henkilökunta. Tarjoilijoiden puolella pyritään palkkaamaan Japanin kielestä ja kulttuurista kiinnostuneita olevia nuoria henkilöitä. Japanin kielen osaaminen on suuri etu palkkauksen yhteydessä. Kokeilta tullaan vaatimaan kokemusta sushinvalmistuksesta aikaisemmista työpaikoista, mutta lämpimän keittiön puolella vaatimukset tulevat olemaan hieman pienemmät. Sushikokkien vaatimukset ovat vähintään 2 vuoden työskentely japanilaisessa ravintolassa, sillä sushin valmistus tulee olemaan avoin prosessi asiakkaille. Sushin valmistus tuotetaan samalla lisäarvona asiakkaille, jolloin taidokkaat kylmäköt ovat pakollisia.

Toiseksi tärkeimmäksi resurssiksi lasketetaan ravintolan kaavailtu fyysinen sijainti. Keskeinen sijainti Rovaniemen ydinkeskustan alueella on yksi tärkeimmistä eduista, mitä yritys pystyy saamaan. Keskeisellä sijainnilla on mahdollista houkutella enemmän kävijöitä sekä saada näkyvyyttä edullisesti ravintolalle. Yhteistyökumppanit pystyvät myös suosittelemaan ravintolaa helpommin asiakkailleen ja työntekijöilleen hyvän sijainnin ansiosta. Sadan metrin sisällä on myös kaksi ilmaista parkkihallia ja ravintolan vieressä noin 10 maksullista pysäköintipaikkaa autolla liikkuville asiakkaille.

Kita no Sushin vankalla suhdetoiminnalla on etunsa. Suhteet lähitoimistojen kanssa, matkajärjestäjien ja ohjelmajärjestäjien kanssa nähdään tärkeäksi eduksi. Näiden kon-

taktien kautta ravintolalle on mahdollista markkinoida itseään eteenpäin paremmin. Positiivisella suhdetoiminnalla pyritään olemaan hyvissä väleissä kilpailijoiden sekä muutenkin alojen tärkeiden vaikuttajien kanssa.

### **Key activities**

Kita no Sushin tärkeimmät avaintehtävät eli key activities ovat japanilaisen ruokatuotteiden ja -juomatuotteiden myynti sekä sushikoulutusten myyminen yrityksille ja ryhmille. Avaintehtävien tarkoituksena on tuoda ilmi kuinka yrityksen keinot tuottaa tuosta. Avaintehtävien taustalla ovat luonnollisesti avainresurssit, jolloin tehtävien tarkoituksena on tukea tärkeimpiä resursseja. Toisin sanoen keinoja millä yritys aikoo tyydyttää asiakkaiden ostotarpeet. (Osterwalder & Yves 2010, 37.)

Tärkeimmäksi avaintehtäväksi Kita no Sushin kohdalla lasketaan japanilaisen ruokatuotteiden valmistus ja myynti. Alustavan arvioinnin mukaan ruokatuotteiden katteet tulevat yksinkertaisesti olemaan korkeampia kuin esimerkiksi juomatuotteiden. Lisäksi ostotiheys tulee olemaan korkeampi ruokatuotteiden kohdalla kuin muiden. Ruoan valmistus on luonnollisesti myös ravintolan pääelinkeino ja syy koko ravintolan perustamiseen.

Japanilaisten ja suomalaisten juomatuotteiden myynti lasketaan toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi. Japanilaisiin juomatuotteisiin lasketaan japanilaiset oluet, sake eli riisiviinat sekä umeshu-likööri. Alkoholittomien tuotteiden puolelta tullaan tarjoilemaan esimerkiksi japanilaista teelajeja. Apuna tullaan käyttämään eri maahantuojia tuotteista riippuen. Suomalaisten panimotuotteiden myynti tullaan ratkaisemaan parhaimman tarjouksen tarjoavan yrityksen puolelta. Todennäköisimmät vaihtoehdot tulevat olemaan Hartwall tai Sinebrychoff. Alkoholittomat virvokkeet valitaan myös parhaimman tarjouksen myötä.

Sushikoulutus nähdään myös tärkeänä tulonlähteenä. Yritykset varsinkin ovat ravintolan perustajan omien kokemusten perusteella valmiita maksamaan työhyvinvointipäivillään erilaisista aktiviteeteista. Yleisesti ottaen tavoitteina on ollut korvata perinteiset baarikierrokset niin kutsutulla järkevämällä aktiviteetilla. Ideana sushikoulutus ei ole

missään nimessä uusi. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla useat tunnetut japanilaiset ravintolat järjestävät koulutuksia tiloissaan. Rovaniemellä vastaavasti tämän tyylistä mahdollisuutta ei ole. Juuri tämän takia Kita no Sushilla on hyvä mahdollisuus täyttää kyseisen toiminnan markkinarako. Uhkana kuitenkin nähdään asiakkaiden asenteiden muuttuminen. Koulutuksen jälkeen asiakkaat saattavat hyvinkin innostua valmistamaan pelkästään omaa sushia, eivätkä enää ravintolan tuotteita ja palveluita.

## **Key Partnerships**

Ravintolan tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin lasketaan tavarantoimittajat, kilpailijat sekä valvontavirastot. Lisäksi tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat muun muassa siivousfirmat ja yrittäjäysjärjetöt. (Mill 2007, 214–216.) Kita no Sushin tapauksessa tärkeimmäksi lasketaan kuitenkin ruokatukku. Ruokatukun kautta hankitaan tärkeimmät raaka-aineet keittiölle. Tukku tullaan valitsemaan kilpailutuksen kautta, mutta todennäköisin vaihtoehto tulee olemaan Keskon ruokatukku. Tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin lasketaan myös maahantuojat, joiden kautta esimerkiksi erikoisemmat ruoka-aineet sekä japanilaiset juomatuotteet tullaan hankkimaan.

Kilpailevat ravintolat, kuten lähellä olevat kiinalaiset ravintolat Hai Long sekä Xiang Long ovat tärkeimmät kilpailijat. Lisäksi sushia ajoittain tarjoileva Kahvila Kauppayhtiö on suurin kilpailijamme. Lähellä toimivat ravintolat, kuten meksikolainen Amarillo, lappilainen Nili ja italialainen Monterosa lasketaan myös potentiaalisiksi kauppakumppaneiksi. Tarkoituksena on tehdä mahdollisimman paljon yhteistyötä lähiravintoloiden kanssa hyvän ilmapiirin luomiseksi. Mahdollisuudet myös oman ravintolan selviämiseen ovat paremmat, kun kilpailijoita ei tarkoituksella provosoida. Keskustan Alko on myös suuri kilpailijamme juomapuolella, sillä he pystyvät kilpailemaan luonnollisesti paremmin hinnoilla ravintolahinnoitukseen nähden.

Taloudellinen puoli on enimmäkseen ulkoistettu. Ulkoistuksen tarkoituksena on helpottaa ravintolan omistajan taakkaa varsinkin yrityksen ensimmäisen vuoden aikana. Toisin sanoen palkkalaskennat ja yrityksen verotusasiat tulevat menemään parhaimman tarjouksen antavan tilitoimiston kautta. Valvontavirasto Valviran kautta tullaan tekemään

säännöllisesti tarkastuksia ravintolan puolelle. Ravintolan kannalta tämä tarkoittaa jatkuvan siisteyden ja vastuullisen juomapuolen ylläpitämistä. Valvira tulee todennäköisesti olemaan hyvin tiukka hygienian puolesta varsinkin japanilaisen ravintolan kohdalla, jolloin heidän kanssa tullaan olemaan säännöllisesti yhteyksissä.

Yrittäjäjärjestöjen tarkoituksena on valvoa yrittäjän etuja ja muutenkin antaa hyödyllisiä tietoja yritystoimintaan liittyen. Lisäksi yrittäjyysjärjestöjen kautta on mahdollisuus laajentaa kontaktiverkostoa, joka on uuden yrittäjän kannalta hyvin tärkeää rehellisen kilpailun kannalta. Rahoitusasioihin, yrityksen vakuutuksiin ja markkinointiasioihin on myös kätevästi saatavissa neuvoa yrittäjäjärjestön kautta. Kita no Sushin omistajan tarkoituksena liittyä Suomen Yrittäjiin, sillä heillä on selkeästi kattavin kontaktiverkosto sekä etuvalikoima. Lisäksi Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry:n kautta tullaan olemaan tarvittaessa yhteyksissä lakitoimistoihin.

Rovaniemellä toimivien ravintola-alan kouluja tullaan käyttämään hyväksi rekrytoinnissa. Lapin ammattiopiston kautta tarjotaan harjoittelupaikkoja aloittaville tarjoilijoille sekä yhdelle kokin tutkintoa suorittavalle kerrallaan. Rovaniemen ammattikorkeakoulun restonomi-linjalta pyritään saamaan taidokkaita esimiehiä harjoitteluun uuden esimiesnäkökulman saamiseksi.

## **Cost structure**

Cost structure listaa liikeidean tärkeimmät kustannuksia aiheuttavat tekijät. Tarkoituksena on samalla selvittää onko tietty avainresurssin tai – tehtävä liian raskas taloudellinen taakka yritykselle. (Osterwalder & Yves 2010, 41.) Kita no Sushin tapauksessa selkeästi suurimmat kiinteät kustannukset tulevat kiinteistön vuokrasta ja henkilökunnan palkoista. Kiinteistön vuokra sekä ravintolan käytöstä tulevat sähkö- ja vesilaskut tulevat olemaan suurin kustannus. Ihanteellinen sijainti Rovaniemen keskustassa tarkoittaa samalla myös normaalia korkeampaa vuokraa, joka tulee lisään myös ravintolan tulosta.

Henkilökunnan palkat ovat Suomessa yrittäjälle suuri kustannus. Suhteellisen hyvät työehtosopimukset ovat yrittäjän kannalta suhteellisen vaikeita palkkakustannusten suh-

teen. Oikein budjetoituna ja erinomaisella strategiatoteutuksella on mahdollista tasapainottaa palkoista tulevia kuluja. Henkikunta tulee olemaan pääsijaisesti kokoaikaisia, mutta osa-aikaisia työntekijöitä pyritään hankkimaan ravintola-alan koulutusyhteistyökumppaneitten kautta. Kolmas merkittävä kustannusalue on tuotehankinnat, jotka tulevat tuoteostoista tapahtuvista kuluista. Esimerkiksi maahantuojien kautta tulevat erikoisluet ja – ruoat tuovat oman lisänsä kustannuksiin. Nämä kustannukset ovat kuitenkin mahdollista minimoida tarkalla budjetoinnilla ja seuraamisella.

Markkinointikulut tulevat olemaan varsinkin ensimmäisen vuoden aikana normaalia korkeammalla Markkinointiin on lähes pakko panostaa, jotta ravintolaa saadaan tunnetuksi. Panostaminen yritysvierailuihin, yhteydenottoihin ja internetsivujen hankintaan tulevat tuomaan oman lisänsä kuluihin. Kahden vuoden jälkeen tilanne tulee olemaan tasaisempi, jolloin markkinointikustannukset tulevat pienenemään sosiaalisen median ollessa pääpaino markkinoinnin puolella. Lisäksi yrittäjän henkilökohtaisten kontaktien kautta lisätään tunnettavuutta puskaradion muodossa.

## **Lähteet**

Frilander, J. 2012. Luomukauppa kasvaa ennätysvauhtia. Luettavissa: [http://yle.fi/uutiset/luomukauppa\\_kasvaa\\_ennatysvauhtia/6405446](http://yle.fi/uutiset/luomukauppa_kasvaa_ennatysvauhtia/6405446). Luettu: 28.10.2013.

Mill, R. 2007. Restaurant management : customers, operations, and employees. 3. uudistettu painos. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Osterwalder, A. & Yves, P. 2010. Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. New Jersey.